全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最适合中国人的智慧

超值白金版 29.80

本书揭示了曾国藩成为“做人之圣贤”的玄机，解析了胡雪岩富甲天下的秘诀，透视了李嘉诚自主创业致富的奥秘。将这些智慧纳为己用，定能成为财富的拥有者。

曾国藩做人智慧
胡雪岩经商智慧
李嘉诚成功智慧

龙潇◎编著

曾国藩，中国晚清最具影响力的风云人物，“中兴第一名臣”。
胡雪岩，中国晚清百年难遇的商业奇才，富可敌国的“红顶商人”。
李嘉诚，中国当代最成功的企业家，连续16年蝉联全球华人首富。



黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书5518 8

丨最适合中国人的智慧丨

曾国藩做人智慧
胡雪岩经商智慧
李嘉诚成功智慧

龙潇 ⊙ 编著






黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目 (CIP) 数据

曾国藩做人智慧 胡雪岩经商智慧 李嘉诚成功智慧 / 龙潇编著 .— 银川 : 宁夏人民出版社，2014.5
ISBN 978-7-227-05753-6

I. ①曾… Ⅱ. ①龙… Ⅲ. ①曾国藩（1811 ~ 1872）– 人生哲学②胡雪岩（1823 ~ 1885）– 商业经营 – 谋略③李嘉诚 – 人生哲学 Ⅳ. ① K827=52 ② F715 ③ B821

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 089493 号

曾国藩做人智慧 胡雪岩经商智慧 李嘉诚成功智慧 龙潇 编著

责任编辑 赵学佳
封面设计 王明贵
责任印制 李宗妮

黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社 出版发行

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦（750001）
网 址 http://www.yrpubm.com
网上书店 http://www.hh-book.com
电子信箱 renminshe@yrpubm.com
邮购电话 0951-5052103
经 销 全国新华书店
印刷装订 北京中创彩色印刷有限公司
印刷委托书号 （宁）0013362

开 本 1020mm × 1200mm 1/10
印 张 44
字 数 748 千字
印 数 10000 册
版 次 2014 年 5 月第 1 版
印 次 2014 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-227-05753-6/K · 812

定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



前言

曾国藩，中国晚清最具影响力的风云人物，被誉为“中兴第一名臣”、“中华千古第一完人”。其门生故吏颂之曰：“德埒诸葛，功迈萧、曹，文章无愧于韩、欧，实为一代名臣、名将、名相。”晚清政府旌表他：“学问纯粹，器识宏深，秉性忠诚，持躬清正。”梁启超称赞道：“岂惟近代，盖有史以来不一二睹之大人也已；岂惟我国，抑全世界不一二睹之大人也已。”毛泽东也曾有言：“愚于近人，独服曾文正。”蒋介石则认为其可以做自己的老师，将《曾文正公全集》常置案旁，终生捧读不辍。他是儒家标杆，实现了儒家修身、齐家、治国、平天下的人生理想，完成了立德、立功、立言“三不朽”的伟大事业；他是升官最快、做官有道、保官最稳的“官场楷模”，在官场风风雨雨几十年，始终屹立不倒；他是培育、推荐和使用人才的高手，经他提拔的人才有近千人之多；他是中国传统持家教子的典范，他的家族一百多年来没有纨绔子弟，代代有英才；他是中国传统文化人格精神的典范式人物，他志向远大，意志超强，自少年起就“立志自拔于流俗”；他是近代儒家宗师，其文集兼收并蓄，博大精深，更有传世家书成为家教样板，可谓“道德文章冠冕一代”。他的为人之道、处世之法，一直为世人所推崇。

在同时代，中国还出了一位百年难遇的商业奇才，他就是富可敌国的“红顶商人”胡雪岩。胡雪岩是中国近代史上一位极富传奇色彩的商道领军人物，既纵横于商道江湖，又出入于朝廷庙堂之上。他以开钱庄起家，层层托靠，周旋于官府势力、漕帮首领、洋商买办之间，办药局，开丝行，贩运粮食、军火，坐收渔利，迅速成为商界巨擘，名动天下。他会逢乱世，结缘权贵，纳粟助赈，为朝廷效犬马之劳；他延洋匠，引设备，参与洋务，颇有劳绩；他筹饷械，借银款，力助左宗棠西征；他开设国号药局，形成“北有同仁堂，南有庆余堂”之势，声名远扬。他虽未熟读诗书，却能既富且贵，名扬四海，成为中国晚清的第一大富商；他白手起家，建立起跨领域、跨行业的商业帝国，是中国历史上第一个与外国银行开展金融业务往来的人，人送外号“大清财神”；他是获清廷特赐二品顶戴、赏黄马褂、准紫禁城骑马的绝无仅有的“红顶商人”。当时的民间流传着“古有陶朱公，今有胡雪岩”的说法，被左宗堂赞为“旷世不遇的商贾奇才”，后来鲁迅先生则称其为“中国封建社会的最后一位商人”。他的谋事才能、成事韬略，一直为世人所称颂。

到了中国当代，在华人世界里，李嘉诚无疑是最成功的商界领袖和励志楷模。他深受中国传统思想文化的熏陶，并将其与经商的学问结合在一起，白手起家，纵横商海，叱咤风云，挥洒自如。他连续多年稳居全球华人首富宝座，让几乎所有的华人企业家都心悦诚服；他是当代最成功、最杰出的商人之一，是无数渴望成功的人心目中的偶像；他是香港经济发展的晴雨表；他主导了香港半个世纪的地产风云；他经营着世界最大的港口，垄断着面向内地的输电线；他的公司被誉为“全球最赚钱的公司”；他是财富

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与成功的象征，也是华人的骄傲。李嘉诚书写了一个让人惊叹的创业神话——14岁投身商界，22岁正式创业，30岁即成为千万富翁。他已经成为一个传奇，以自己雄厚的实力和庞大的商业帝国赢得了人们的尊敬，更为他赢得了“超人”的美誉。在2014年3月3日《福布斯》公布的全球最新富豪榜上，李嘉诚以310亿美元净资产居全球富豪榜第20位，连续16年蝉联华人首富之位。他的创富历程、成功智慧，一直为世人所惊叹。

我们在为这三位伟大人物所取得的傲人成就喝彩的同时，更希望能够从他们身上学到做人做事、成就大业的方法和学问，为自己的事业和人生提供一定的借鉴。因此，这部《曾国藩做人智慧 胡雪岩经商智慧 李嘉诚成功智慧》应运而生。

本书汇集了曾国藩、胡雪岩、李嘉诚三位人生楷模的做人做事智慧，揭示了曾国藩成为“做人之圣贤”的玄机，解析了胡雪岩富甲天下的秘诀，透视了李嘉诚自主创业致富的奥秘。全书共分三篇，上篇“曾国藩做人智慧”从曾国藩的政治生涯及生平故事出发，深入剖析了曾国藩在做人、做事、修身、持家、治学、处世、教子、交友、识人、用人、运筹、创业、为政、用权、治军等方面的主要思想和谋略，全方位地揭示了这位晚清“中兴第一名臣”为人处世的独到之处，披露了他沉浮官场数十年所得的经验和智慧，再现了曾国藩光辉而坎坷的传奇人生。中篇“胡雪岩经商智慧”将胡雪岩的商业手法进行了全面概括，总结为20条经商智慧，从商道、商誉、商机、远谋、借势、行事、圆融、变通、心态、人脉、眼光、交友、情感、善举等多方面进行探讨剖析，揭示了一代成功商人秘而不宣的经商绝活和官场秘籍，展示了胡雪岩性格、人格的复杂性和多面性，不仅能领略到晚清的历史文化和胡雪岩坎坷而辉煌的传奇一生，还能从中领悟到成功的经验与智慧。下篇“李嘉诚成功智慧”从坚守做人之道、合作求得共赢、建立通达人脉、善于任用人才、妥善缜密经营、明确辨别商机、掌握投资进退、遇事灵活应变、把握时机做局、力求长远制胜、知识改变命运、坚韧造就成功、家和万事兴等角度出发，通过对李嘉诚成长历程中的事例和在商场中奋斗的实战经验的详细阐述，将李嘉诚成功智慧中最闪耀、最精妙的部分展示给读者，并由此引发出人生的启示，堪称是对李嘉诚成功智慧的最佳阐释。

希望阅读此书的读者，能够对曾国藩的做人智慧、胡雪岩的经商智慧、李嘉诚的成功智慧有一个全面深入的了解，并将其吸纳入自己的人生当中，让它们成为自己的人生财富、成为实现自己目标和梦想的智慧资本，使自己在激烈的社会竞争中游刃有余并最终出人头地，成为财富的拥有者，成为自身幸福的主宰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目录

上篇
曾国藩做人智慧

曾国藩做人智慧一
挺身特立，顽强不息

1. 倔强之心，男儿本色 …… 3
2. 内圣外王，志在千里 …… 5
3. 躬身入世，勇担道义 …… 7
4. 壮志凌云，坚韧不坠 …… 10
5. 江河百折，不改东流 …… 12

曾国藩做人智慧二
千锤百炼，砥砺人生

1. 少年狂者，志在进取 …… 15
2. 艰难困苦，玉汝于成 …… 17
3. 败而不馁，退中求进 …… 19
4. 用尽人力，成事在天 …… 22
5. 功归于众，自满为戒 …… 23

曾国藩做人智慧三
品格自励，修身为本

1. 慎独自持，雕琢性情 …… 26
2. 血诚无私，胸怀坦荡 …… 28
3. 敏于自省，蓄势待发 …… 30
4. 善于改过，立志自新 …… 32
5. 崇俭可久，养心养性 …… 34

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧四

包容宽厚，海纳百川

1. 心怀仁德，济世于危 …… 36
2. 胸有雅量，以德报怨 …… 38
3. 当忍则忍，不乱大谋 …… 40
4. 大度能容，不拘小节 …… 42
5. 卧薪尝胆，忍辱求全 …… 44

曾国藩做人智慧五

韬光养晦，藏巧于拙

1. 一味浑含，不令猜透 …… 47
2. 藏身匿迹，伺机而动 …… 49
3. 以静制动，达观权变 …… 51
4. 谨慎行事，不留破绽 …… 53
5. 激流勇退，远权避祸 …… 55

曾国藩做人智慧六

齐家有道，后顾无忧

1. 耕读传家，泽及后代 …… 58
2. 以孝治家，长幼有序 …… 60
3. 同胞和睦，立业兴家 …… 62
4. 勤俭持家，不留余财 …… 64

曾国藩做人智慧七

巧妙周旋，立于不败

1. 身在朝廷，坐看深远 …… 67
2. 心有灵犀，不露痕迹 …… 69
3. 关键时刻，绝不退让 …… 70
4. 避开是非，善保其身 …… 72

曾国藩做人智慧八

当机立断，不受其乱

1. 非常时期，非常手段 …… 75
2. 适势而进，机不可失 …… 77
3. 权衡利弊，果断应对 …… 78
4. 言出必行，贯彻到底 …… 80

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧九

沉着应对，从容做事

1. 积极筹划，摆脱困境 …… 83
2. 脱胎换骨，厚积薄发 …… 85
3. 愈挫愈奋，一往无前 …… 86
4. 顺不忘逆，回旋有余 …… 88

曾国藩做人智慧十

广纳英才，知人善任

1. 引用正人，事业之基 …… 91
2. 忠义血性，选将之道 …… 93
3. 知人而治，为官之明 …… 95
4. 扶人上马，送上一程 …… 97
5. 择人而友，相得益彰 …… 98

曾国藩做人智慧十一

以人为本，成功之道

1. 治军以心，固军之本 …… 101
2. 才者为先，责以实效 …… 102
3. 集人之长，为我所用 …… 103
4. 自立立人，自达达人 …… 105

曾国藩做人智慧十二

审时度势，进退自如

1. 天下局势，谋于大处 …… 108
2. 曲径通幽，以柔克刚 …… 109
3. 见微知著，洞察时局 …… 111
4. 倡导变革，谋国之盛 …… 113

曾国藩做人智慧十三

精诚团结，无坚不摧

1. 收拢人心，情动于先 …… 116
2. 统兵领将，治心为上 …… 118
3. 广结天下，势不可阻 …… 121
4. 潜移默化，影响团队 …… 123

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧十四
有的放矢，处事有度

1. 凡事条理，必有章法 …… 125
2. 釜底抽薪，应敌之机 …… 127
3. 灵活创新，摆脱困境 …… 129
4. 迂回婉转，卓见奇效 …… 130
5. 根基扎牢，局面做大 …… 132

曾国藩做人智慧十五
读书不辍，精于养学

1. 读书之道，贵以专精 …… 134
2. 以变求新，经世致用 …… 135
3. 大本大源，学问之致 …… 137

中 篇
胡雪岩经商智慧

胡雪岩经商智慧一
道：商道即人道

1. 经商定要先做人 …… 141
2. 帮人亦是帮己 …… 143
3. 以道为先，凡事多为人着想 …… 144
4. 不赚烫手钱 …… 145

胡雪岩经商智慧二
誉：造一口长流井

1. 打造金字招牌 …… 147
2. 商人应以商誉为本 …… 149
3. 如何做到戒欺 …… 150
4. 打好场面，坐稳生意 …… 152

胡雪岩经商智慧三
远：决定成败靠远谋

1. 见识卓远，立足商界 …… 155
2. 要想取之，必先予之 …… 156
3. 做生意不可抱残守缺 …… 158

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 先赚名气后赚钱 …… 159

胡雪岩经商智慧四

借：白手起家的学问

1. 借资生财 …… 161
2. 借势成势 …… 163
3. 借誉生钱 …… 164

胡雪岩经商智慧五

巧：巧妙行事，利在无形

1. 内部齐心，其利断金 …… 166
2. 以逸待劳，造就机遇 …… 167
3. 尺有所短，寸有所长 …… 168
4. 以其人之道还治其人之身 …… 170
5. 巧妙回击对手的挑衅 …… 174

胡雪岩经商智慧六

忍：能屈能伸可做“方圆”之人

1. 不计前嫌，以德报怨 …… 177
2. 忍一时之气，求一世之全 …… 179
3. 有理也可忍让 …… 180

胡雪岩经商智慧七

变：变化之中寻良策

1. 要善于变通 …… 182
2. 巧变戏法，让闲置的资金“流”起来 …… 183
3. 善于在风险变化中挖掘商机 …… 185
4. 善于在变化中寻找机缘 …… 186

胡雪岩经商智慧八

奇：不同的手腕，不同的眼光

1. 出奇才能制胜 …… 189
2. 互相帮衬，事业腾达 …… 190
3. 别出心裁“哄”市面 …… 191
4. 行出于众，人必非之 …… 194
5. 以义制不仁 …… 195

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧九

机：机会面前要当机立断

1. 不让财源与自己擦肩而过 …… 198
2. 只要发现财源就立刻出击 …… 200
3. 处处充满商机 …… 202

胡雪岩经商智慧十

稳：稳可以增加你胜算的筹码

1. 保持沉稳的心态可以化输为赢 …… 204
2. 化险为夷 …… 206
3. 不为宠惊，不为辱动 …… 208
4. 事缓则圆，不应急于一时 …… 209

胡雪岩经商智慧十一

活：心活才可活一切

1. 过招洋人要靠活络的手腕 …… 211
2. 明察秋毫，狭缝求财 …… 213
3. 做生意不要墨守成规 …… 215
4. 顺应时局稳定市场 …… 216
5. 眼观六路，准确把握时局 …… 218

胡雪岩经商智慧十二

缘：结挚友，成就辉煌事业

1. 精烧冷灶，赢得前途 …… 220
2. 促良缘，结益友 …… 221

胡雪岩经商智慧十三

圆：左右逢源可成大事

1. 做事要有个轻重缓急 …… 224
2. 适可而止是智人之举 …… 226
3. 不要逞一时慷慨 …… 228

胡雪岩经商智慧十四

晓：通晓世事，百战不殆

1. 通“情”可以达“意” …… 230
2. 人可役物，但不可为物所役 …… 232
3. 强强联手，制胜之道 …… 233
4. 不可轻视江湖规矩 …… 234

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十五

挺：担当风险，挺身向前

1. 商人要有刀口舔血的勇气 …… 236
2. 心中要有大局 …… 238
3. 身陷危境，义字当先 …… 239

胡雪岩经商智慧十六

揽：人才永远是商业发展的资本

1. 舍得钱财赢得人才 …… 241
2. 以诚相待才能交到贵友 …… 242
3. 不拘一格用人才 …… 243
4. 人脉即是钱脉 …… 245

胡雪岩经商智慧十七

情：鲜花仍需绿叶扶

1. 女人可做好帮手 …… 247
2. 遇到脾气相投的良伴 …… 250
3. 男人要过美人关 …… 251
4. 盛时而留，败时而弃 …… 254

胡雪岩经商智慧十八

善：善为可以结善果

1. 人敬我一尺，我敬人一丈 …… 256
2. 不赚结怨之钱 …… 258
3. 乐善好施，名气远扬 …… 259

胡雪岩经商智慧十九

信：信是人立身行事之本

1. 人信即商信 …… 262
2. 做人一定要言而有信 …… 263
3. 言必行，行必果 …… 265
4. 危难之中，笃诚守信 …… 266

胡雪岩经商智慧二十

警：以人为镜，可知得失

1. 用人也需疑人 …… 268
2. 对待坏人不要手下留情 …… 270
3. 勿把赌气作争气 …… 272

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4．做事要有分寸，谨防顾前不顾后 …… 274
5．成亦官场败亦官场 …… 275

下 篇

李嘉诚成功智慧

李嘉诚成功智慧一

做事先做人：打造人格品牌

1. 做人经商一脉相连 …… 279
2. 用真诚做担保 …… 281
3. 靠诚信赢天下 …… 282
4. 信誉重于生命 …… 285
5. 品德贵比千金 …… 286
6. 体会付出的快乐 …… 289
7. 大写人字天地间 …… 290

李嘉诚成功智慧二

互惠通天下：以“合”求得共赢

1. 求和带来双赢 …… 293
2. 要竞争更要合作 …… 294
3. 不独利己，利益均沾 …… 296
4. 优势互补，共谋双赢 …… 297
5. 有钱一起赚，合作求发展 …… 299

李嘉诚成功智慧三

长袖善舞：建立通达人脉

1. 先播种，后收获 …… 302
2. 舍利取义得人心 …… 305
3. 善待他人广结缘 …… 307
4. 真心交友创大业 …… 309
5. 精雕形象谋合作 …… 311

李嘉诚成功智慧四

知人善任：得人才者得天下

1. 任人唯贤 …… 313
2. 大胆启用新人 …… 316
3. 重用适合自己的人才 …… 318

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 把员工当成家庭的一员 …… 320
5. 海纳百川，有容乃大 …… 322

李嘉诚成功智慧五

灵活应变：参透商道玄机

1. 独辟蹊径，见招拆招 …… 324
2. 退而求新，当放则放 …… 326
3. 暗渡陈仓，以变应变 …… 328
4. 以静制动稳坐台 …… 330
5. 不变亦能应万变 …… 331
6. 瞅准时机走捷径 …… 332

李嘉诚成功智慧六

纵横捭阖：左右天下商势

1. 巧借东风，顺流行船 …… 336
2. 机变为用，未雨绸缪 …… 338
3. 知己知彼，因势利导 …… 339
4. 心明眼亮，参透“天机” …… 341
5. 审时度势，等待时机 …… 343
6. 勤练内功，巧抓机遇 …… 344

李嘉诚成功智慧七

运筹帷幄：力求长远制胜

1. 眼光独到，先人一步 …… 346
2. 高瞻远瞩放长线 …… 348
3. 立大志，做大事 …… 349
4. 买卖不成仁义在 …… 351
5. 包举宇内，开拓进取 …… 353

李嘉诚成功智慧八

进退有度：投资演绎财富神话

1. 大投资才有大收益 …… 356
2. 找准投资的最佳切入点 …… 357
3. 上市融资，由小做大 …… 359
4. 鸡蛋分篮，多元投资 …… 361
5. 分拆集资，连锁包销 …… 362
6. 准确预测，理智购并 …… 365

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧九

商者本无域：开疆拓土胆识超人

1. 学会推销自己…… 369
2. 凡事要以大局为重…… 371
3. 步步为营，步步皆赢…… 373
4. 稳中求进，迎头赶上…… 375
5. 借力发力，巧妙取胜…… 376

李嘉诚成功智慧十

眼光定成败：敏锐洞察时势商机

1. 舍卒保帅，舍小保大…… 380
2. 在危险处搏利润…… 381
3. 攻其弱而避其锋芒…… 383
4. 瞄准目标，有的放矢…… 385
5. 趁低吸纳，人弃我取…… 387

李嘉诚成功智慧十一

吃得苦中苦：坚忍造就成功

1. 胸怀大志，自强不息…… 390
2. 永不言败，越挫越勇…… 392
3. 挑战自我，从零开始…… 394
4. 困难面前，以勤为径…… 396
5. 破釜沉舟，背水一战…… 397

李嘉诚成功智慧十二

学海永无涯：靠知识改变命运

1. 积累知识，终身受益…… 400
2. 好学开启超凡人生…… 402
3. 不断提升自己的能力…… 403
4. 抢知识就是抢未来…… 405
5. 不断变革方能立于不败…… 407

李嘉诚成功智慧十三

家和万事兴：知情知性才为商儒楷模

1. 百善孝为先…… 409
2. 追求真爱…… 412
3. 玉不琢不成器…… 414
4. 悉心培养接班人…… 416
5. 尊重孩子自己的选择…… 420

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



上篇

曾国藩做人智慧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧一

挺身特立，顽强不息



一个人要做成大事，内心绝不能缺少一股倔强的精神，这一点很重要。没有倔强的精神，人生就“挺立”不起来。“挺”字，它在曾国藩的人生哲学中极其重要，代表了曾国藩敢于突破自我的信心。“挺立”的精神是成功的基础，正如曾国藩所说：“挺立特立，做第一等人物。”

1. 倔强之心，男儿本色

曾国藩智慧　“挺”字当先，是做人的第一品性，担当大事全在“明”、“强”这两个字。所有的事没有志气和刚强都是难以成功的。

一个人要使自己做成大事，内心绝不能缺少一股倔强的精神，这一点很重要。没有这种倔强的精神，人生就“挺立”不起来。说到这个“挺”字，在曾国藩的人生哲学中极其重要，代表了他敢于突破自我的信心。一个人要想成功，没有这种“挺立”的精神，那是绝对不行的。曾国藩说得好：“挺立特立，做第一等人物。”挺立就是倔强。

过人的毅力和倔强之气是曾国藩最突出的品格。他的“男儿以懦弱无刚为耻”，他的“打脱牙，和血吞”，他的咬牙立志、不甘失败、他的历尽千难万苦而不改其志，都是超出一般人的。

李秀成击破江南大营后，因为八旗兵已不可用，曾国藩终于又有机会出山了。同时，曾国藩、胡林翼对清政府关于东南的人事布局做了一番揣测。胡林翼说：“江浙为仓庚根本，京师性命所系，然使泛泛以寻常办理军务之人前往，则事权不属，功必不成。近十日中，必有十余人奏请涤帅往援。林翼之意，必得地方之符乃可去，非此则不可去也。设涤帅去后，秋冬之间，贼必有三四十万大股并力西犯。”后来，曾国藩听说忠王李秀成攻占了苏州和常州，惊呼：“苏常失守，杭州亦岌岌可危，东南大局决裂如此，不知尚有何术可以挽回……现奉寄谕，饬国藩往援苏、常，盖不知苏、常已失也。鄙意楚军刻不能救援下游，且当竭三省全力，御贼匪秋间之大举，如能于秋间两路大捷，然后有余力兼谋下游，目前实有不逮。”同时他对自己的出路也做了一番猜测。曾国藩、胡林翼迫切希望他们两人中能有一人出任两江总督，以扩大湘系地盘。

曾国藩任两江总督后，却是喜忧参半。喜的是长期受压抑，现在总算熬出了头，得到了清政府的信任与重用，全军欢欣鼓舞，“或者数年抑塞之气，至是将畅然大舒乎”；忧的是太平军占有苏南，天京与苏、常联成一片，声势重振，力量倍增，杭州、皖南岌岌可危，东南大局“糜烂”，命他为钦差大臣督办江南军务，无异于要他火中取栗。他在家书中也道出了他的这种复杂心情。在理学思想的指导下，“欲行仁义于天下，使凡物各得其分”，维护腐朽的封建统治，是他的绝对信条。他明知政治败坏，民不聊生，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“天下似无戡定之理”，却无动于衷，仍然要一拼到底。

从出山的第一天起，曾国藩就立定了一个志向：“一不要钱，二不怕死。”不要钱，就戒除了私心；不怕死，就断绝了后路。他认为，能做到这两点，一个人就会英气勃发，气吞山河，壮志凌云。

曾国藩的性格受他的祖父曾玉屏和他的母亲江氏的影响很大。曾玉屏常对家人说的一句话就是“以懦弱无刚四字为大耻”。这句话对曾国藩影响很大，在做了两江总督之后，他还以祖父的这句话教育自己的弟弟，并认为“男儿自立，必须有倔强之气”。他说：

“倔强”二字，却不可少。功业文章，皆需要有这两个字贯注于其中，否则柔靡不能成一事。孟子所说的“至刚”，孔子所说的“贞固”，都是从“倔强”两个字中做出。我们兄弟受母亲的性格的影响，好处也正在于倔强。

1863年，曾国藩在给弟弟的信中说：

“强”字原是美德，我以前寄信也说“明强”二字断不可少。只是“强”字须“明”字做出，然后才会有始有终。如果全不明白，一味蛮横，等到别人折之以道理，证之以后效，又重新俯首认输，这就是前强而后弱，这就是京城所说的瞎闹。担当大事，全在于明、强这两个字。所有的事，没有志气和刚强都是无法成功的。即使是修身齐家，也必须以明强为根本。“难禁风浪”这四个字说得很好，我把它再送给你。自古以来，豪杰之士都以这四个字为大忌。我家祖父教人，也以“懦弱无刚”四个字为大耻。所以，男儿自立于世，一定要有倔强之气。

曾国藩的个性发展，与其年龄的增长也大有关系。早年时期，曾国藩的举止行为比较活泼，而且态度乐观，但也不免有点轻浮。到了京城以后，曾国藩学习宋明理学，他的言行举止开始规规矩矩，感情上虽然沉静没有变化，但理智异常丰富。统率军队之后，他的意志变得坚强起来，态度沉着冷静，虽然屡次遭到挫败，但仍能有“屡败屡战”的精神。到了晚年，他在经历了许多忧患挫折之后，对世上的事情看得很清楚，因而一举一动都权衡利害，深思熟虑，即使因为过于谨慎小心而受人非议也在所不惜。曾国藩的个性发展，都是靠勤奋、踏实、观察、学习而实现的，因为他深知，一个人不在个性上“坚挺”，就无法抵抗人生中的各种风险。

曾国藩的倔强性格，在他最初带兵的时候表现得最为突出。他以在籍侍郎的身份带兵，没有地盘，没有粮饷，事事求给于人。偏偏曾国藩又是勇于任事之人，因而与地方官员屡屡发生冲突，加上初期与太平军作战屡战屡败，更使他的处境雪上加霜。然而在与官场政敌和太平天国的双重搏斗中，他养成了一种咬牙立志、不肯认输的脾气，他自己将之称为“打脱牙，和血吞”的“挺”字功夫。他曾经说：

李申夫曾经说我与人怄气从来不说出，而是特别能忍耐，一步步寻求自强之道，因而引用俗话说：好汉打掉了牙，和血吞下去。这正是我咬牙立志的诀窍。我曾经被京城中的权贵所唾骂，被长沙官场所唾骂，也经历过岳州之败、靖港之败、湖口之败，被打掉牙的时候多了，没有一次不是连血一块吞下去的。

又说：

我办理湘军水师，一败于靖港，再败于湖口，将士们都愿意离开水师而做陆军。但我咬紧牙关将局面维持下来，而后终于有了重振的机会。安庆没有合围的时候，祁门大营十分危急，黄州的局势也很危险，大家都建议我撤安庆之围，以支援祁门、黄州，但我咬紧牙关不撤，终于打下了安庆。至于南京是一个方圆百里的大城，易守难攻，我却以孤军将南京围了起来，大家都说恐怕要蹈前面清军的覆辙了，然而咬着牙坚持下来，最后竟然立了大功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从曾国藩的诗文也可以看出他的意志坚强，并非懦弱之辈；他的诗文，很少有意味平淡之作，而多豪言壮语，雄奇之气溢于笔端，坚强的性格跃然纸上，如他三十多岁做官时作的一首诗：

去年此际赋长征，豪气思屠大海鲸。
湖上二更邀月饮，天边万岭挟舟行。
竟将云梦吞如芥，未信君山铲不平。
偏是东皇来去易，又吹草绿满蓬瀛。

俗话说：字如其人。写字虽是小事，却可以看出一个人的性格。有些善于识才的人仅凭一个人的字，就可看出一个大概。我们还可以从写字这样的小事上，看出曾国藩的性格特点。他不喜欢纤弱阴柔的字，而喜欢强劲阳刚的字。他说："杜陵言'书贵瘦硬'，乃千古不刊之论。"字体硬而瘦，正是阳刚风格的一种表现。

在军事上，与太平天国作战的初期，屡战屡败，多次濒临绝境，用曾国藩自己的话说是"屡败屡战"。他以坚强的意志、顽强的作风，走过了一个又一个险滩，顽强地缠住对手不放，最后终于取得了彻底的胜利。曾国藩以一书生带兵，取得辉煌的成就，其刚强的性格、坚强的意志起到了很大作用。曾国藩性格中的要点在于"明强"二字。

什么是"明"？就是要明于事，明于理，明于人，明于己。曾国藩曾经有过一段十分精辟的论述：

办事要以明为第一要义。明有两种，一种叫高明，一种叫精明。同一个地方，只有登上高山的人才看得遥远，只有登上城墙的人才觉得空旷，这就是高明。同一件东西，凭估计不如用秤称的准确，用眼打量不如用尺量的准确，这就是精明。

以"明"为基础的倔强，其实就是一种定见，是一种看清问题后坚持到底的决心。李鸿章曾经说曾国藩"过人之处，在于坚持定见，不为浮议所摇"。曾国藩自己也常说，办事"不要固执己见，也不要轻易听从别人的言论。必须确实看清了利害所在，尔后再放弃自己的意见"。所以，倔强的表现之一就是要有定见。

同时，倔强与谦退也不是矛盾的。曾国藩说：

天地之道，刚柔互用，不可偏废。太柔了则成不了大事，太刚了则会折断。刚并不是指蛮横，而是敢于进取；柔并不是指卑弱，而是虚心谦让。

勇于承认错误并改正错误，同样也需要倔强之气，同样是豪杰的作为。

□曾国藩人生启示：

世界上没有一样东西可以取代毅力。才干也不可以——怀才不遇者比比皆是，一事无成的天才也到处可见；教育也不可以——世界上充斥着学而无用、学非所用的人；只有毅力和决心，才能无往而不胜。



2. 内圣外王，志在千里

曾国藩智慧 **有民胞物与之量，有内圣外王之业。**

曾国藩6岁的时候开始随父亲读书，他的祖父和父亲都是功名之心特别强烈的人。受家庭的熏陶，曾国藩自幼也对自己的前程充满了自信，"锐意功名，意气自豪"，有着极其强烈的进取精神。曾国藩22岁考取了秀才，23岁又考取了举人，虽然接连两次在京城参加的会试都落第了，但他并不气馁，反而更加坚定了"天生我材必有用"的信念。第三次会试，终于天遂人愿，曾国藩中了进士，在朝考中又列为一等三名，改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

庶吉士，入翰林院庶常馆深造。科举考试的顺利更加坚定了他锐意进取的意识，他原来名子城，字居武，中进士后，改名为“国藩”，意为国之藩篱的意思，并以“不为圣贤，便为禽兽；莫问收获，但问耕耘”四语铭于座右，用来鞭策自己努力进取。

许多人到了翰林这个地位，就不会再在书本上用太多的功夫了，只消钻钻门路，便可坐等散馆授官了。曾国藩来自农村，秉性淳朴，毫无钻营取巧的习气，在京十余年来勤读史书，倒培养出一股“以澄清天下为己任”的志气来。

他相信自己终有一天，会如同云中展翅翱翔的孤凤一样，不鸣则已，一鸣则引来九州的震动；如同生长在深山中的巨树一样，有朝一日成为国家大厦的栋梁。

然而，君子立志，志在何方？曾国藩以为：“有民胞物与之量，有内圣外王之业。”即有为大众谋求幸福的胸襟，有在内精通学养、对外振兴国家，开创伟业的壮志。他十分自信地表示：“莫言儒生终龌龊，万一雉卵变蛟龙。”他决心按照儒家“修身、齐家、治国、平天下”的正统士大夫的基本人生信条，为维护封建的纲常伦理、维护清王朝的统治而大显身手，实现其“匡时救世”的远大抱负。

曾国藩还认为，要实现“匡时救世”的远大抱负，要达到这样一个人生的最终目的，就必须具有为之奋斗献身的精神世界；因为，人生的道路是极其艰难困苦、坎坷不平的，尤其是处于内忧外患一齐袭来的中国近代社会，要扭转国家的命运，实现天下大治的目的，困难会更大，需要个人牺牲的东西会更多。他总结历史经验，得出认识，认为古往今来，大抵圣贤豪杰，之所以能完成救世的宏愿，都是力排万难才达到目的的。“圣贤之所以为圣，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日”。他在日记中说得很明白，要成为一代圣贤，要达其“匡时救世”的目的，实现其治国平天下的远大抱负，没有奋斗牺牲、百折不挠的精神是不行的。

鸦片战争初期，曾国藩一方面尽力修养，一方面又急于问世，说“陈平宰国无消息”，“苍生竟奈此人何？可怜寂寞扬雄宅，独抱繁忧卧薜萝”。可谓情见乎词了。这是曾国藩的“外王”之气。

曾国藩在《感春诗》中也表达了自己的“外王”思想。这首诗苍茫独立，慷慨悲歌，有豪气纵横不可一世的气概，确是曾国藩自己的写照。“一旦凤鸣云中，震断九州，松生太华，飞送清渭，丹心瑶池，螭柱金钟”，这才是儒生非常的事业、雉卵变蛟龙的机会；他似乎很清楚地看出他的治国经纶在清朝政治的场合中绝不容易实现，只有像孤凤虬松一样的待时而动了。

“外王”的挺拔、自尊之性，使曾国藩对夷敌深表蔑视。

第一次鸦片战争时期，曾国藩认为清政府订立《中英江宁条约》，是“以大事小，乐天之道，孰不以为上策哉”。从咸丰三年（1853 年）冬到次年春，曾国藩在筹办湘军水师时，特别重视购买洋炮装备湘军水师；长沙整军后，湘军水师拥有洋炮千尊以上。在《北京条约》订立后，奕䜣提出“借俄、法兵助剿”时，咸丰帝命令东南沿海各省督抚妥议具奏。

曾国藩原则上赞同“借夷兵助剿”，不过须在事前做好准备。现在这些准备工作还没做好，“借夷兵助剿”的时机尚未成熟。曾国藩对朝廷内部矛盾斗争的情况是熟悉的，他的奏折既以“奖则允之，示以和好而无猜”的说法，表达了自己的愿望，赞助了洋务派奕䜣“借夷兵助剿”的建议，又以“缓其师期”，敷衍了朝中当权的载垣、肃顺等人，可见其“外王”精神主导下的作为。

在中外“联手”的镇压下，太平天国失败了，清朝延续下来。曾国藩有一种认识，认为清廷经过大患难之后，必会相当觉醒。同时，他怕清朝的灭亡要引起长期的内乱，他是深知中国的历史的——每换一次朝代总要经过长期的割据和内战，然后天下才得以太平。在闭关自守没有外国人干涉的时代，内乱虽给人民带来无穷的痛苦，尚不至于亡国。到了 19 世纪，有帝国主义者环绕着，长期内战就能引起亡国之祸。

即使在执行“借夷兵助剿”的君命与英、法侵略者共同剿杀太平军时，曾国藩的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

骨子里始终有“外王”的意识存在，对英、法侵略者耿耿于怀。

为了实现“外王”的精神实质，真正显示出“同类中我最强”的意识，曾国藩“师夷之技”，用洋枪洋炮装备起中国第一支准近代的军队。

曾国藩的幕府中不乏精通火器的幕客，如黄冕对制造火器就很有研究。战争的胜负不决定于武器的犀利与否，但战争不能没有武器，有犀利的武器更好，这是尽人皆知的常识。一个军事领导者，在对部队武器的配备问题上，一般是采取求实的态度的，所以，曾国藩坚持湘军配备大量洋炮。湘军水师正是凭借洋炮的炽盛火力，在咸丰四年（1854年）十月大破太平军水师而攻陷武昌的。湘军水师的胜利，又为曾国藩验证了使用西方火器的威力。最初，道光二十年（1840年）的鸦片战争与以后的第二次鸦片战争中，即使僧格林沁的精锐马队也抵挡不了英法联军的枪炮，这些事实不能不给曾国藩留下深刻的经验教训，这些是促使曾国藩要募“覃思之士，智巧之匠，始而演习，继而试造”的根本原因。

在封建社会里，官权大，官势重。购买洋枪洋炮，牵涉到容许中外通商的问题；试造船炮，牵涉到“开放”即进口外国机器的问题，而首先倡议“师夷智以造船制炮”的正是曾国藩。

同治二年（1863年）秋，曾国藩在安庆接见了在美国留过学的容闳。会见时容闳建议建立机器厂，“大致谓应先立一母厂，再由母厂以造出其他各种机器厂。予所注意之机器厂，非专为制造枪炮者，乃能造成制枪炮之各种机械者也。而以今日之时势言之，枪炮之于中国较他物尤为重要，故于此三致意焉……”由此看来，早在1863年曾国藩已经决定并命令李鸿章派员在上海高昌庙筹建江南制造总局了。上海的江南制造厂是中国近代化的、规模最大的军事工业企业，而这个军工企业建立的发轫者与决定者就是曾国藩。

这就是一个复杂的、具有“内圣外王”之气的曾国藩。

人的潜力是很大的，但每一个成功的人都离不开积极进取的精神。曾国藩从自己一生的成败中悟出了这样一个道理：凡人才的高下，是由其志趣所决定的。志向、趣味低下的人，安于现状，囿于世俗的陋见，必然越来越低贱污劣；而志向和趣味高尚的人，向往先贤的辉煌事功，因此也就一天比一天高明。这就像远行一样：如果奋勇直前，有破釜沉舟之志，那么就会走得很远也不觉得累；如果糊里糊涂，没有追求，那么近处也是可以度日的，又何必远行百里之外呢？他认为人只要立志，那么圣贤豪杰的事业都可以做到。

□曾国藩人生启示：

如果你打算只为你自己一个人而生活，没有人相信你会生活得快乐。因此，要选择一项比你自身更大的事业，以非凡的精神为它工作；当你透彻地看到你的目标，这项事业就会成为你生命的一部分。不要以你已经做到的事情，而要以你所能做到的事情，来衡量你的成败得失。



3. 躬身入世，勇担道义

曾国藩智慧 **天下事在局外呐喊议论总是无益，必须躬身入局，才能有改变的希望。**

有一老翁请了贵客，要留客人在家用午餐。他一早就吩咐儿子，前往市上备办肴蔬果品，但时已过巳，尚未还家。老翁心慌意急，亲自到村口看望，见离家不远，儿子正挑着菜担，在水塍上与一个挑京货担子的人对峙着，彼此皆不肯让。老翁赶上前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

婉语说："老哥，我家中有客，待此具餐。请你往水田里稍避一步，待他过来，你老哥也可过去，岂不是两便么？"那人说："你叫我下水，怎么他下不得呢？"老翁说："他身子矮小，站在水田里，恐怕担子会浸湿，坏了食物；你老哥身子高大些，可以不至于沾水。因为这个理由，所以请你避让。"那人说："你这担内，不过是菜蔬果品，就是浸湿，也还可将就用的；我担中都是京广贵货，万一着水，便是一文不值。安能叫我让避？"老翁见劝说不过，就挺身就近说："来来，然则如此办理：待我老头儿下了水田，你老哥将货担交付于我，我顶在头上，请你空身从我儿旁边岔过，再将担子奉还，何如？"当即俯身就脱鞋子。那人见老翁如此，过意不去，说："既老丈如此费事，我就下了水田，让尔担过去。"当即下田避让。他只挺了一挺，一场争执就此消解。

这便是曾国藩《挺经》中开宗明义的第一条。

曾国藩将这个故事说到这里时，李鸿章正在倾耳恭听，以为曾国藩会接着说下去；但曾国藩至此已止，竟不再说话了。李鸿章的僚属吴永也曾回忆说："予当时听之，意用何在，亦殊不甚明白；仔细推敲，还是曾公说得好：大抵谓天下事在局外呐喊议论，总是无益，必须躬身入局，挺膺负责，乃有成事之可冀。"

曾国藩 1838 年中进士，1840 年授翰林院检讨，从七品做起，开始了他为期 12 年的京宦生涯。本来，凭他的学识和才能，完全可以在学问上专心进取，成为著名的学术大师；但是为适应他那"匡时救世"的人生哲学的需要，他没有更进一步向这条与世隔绝、不问政治的道路上走下去，也终究没能成为一个十足的学问家，而是在太平天国农民起义风暴席卷东南各省之际，应时而出。

曾国藩出身于正在上升的中小地主阶级家庭，来自统治阶级下层，故其救世的人生哲学观是积极向上的，很少颓废的思想。同时他又非常相信主观意志的作用，认为只要拼命去干，就能达到匡时救世的最终目的。

面对清朝的腐败，曾国藩看到了问题的症结所在，也感到了问题的日益严重，所以他在咸丰皇帝上台之初，连上奏折，希图劝说皇上采取措施，革除弊政，挽回颓风，从政治上来一番整顿。然而，奏折递上，并未产生什么实际效果，相反，清朝政局越来越向着风雨飘摇的轨道前进。太平军自 1851 年 1 月金田起义后，犹如熊熊烈火，正在向东南各地蔓延。清军前往镇压，结果节节败退。

面对东南数省烽烟纷起的形势，曾国藩担心清政府根本无法对付这场阶级的大搏斗。更令人忧虑的是：当权集团中的绝大多数人对时势或是茫然无知，或是根本不当作一回事，仍然花天酒地，无所事事。

为了提醒清廷及时采取有力措施，尽快扑灭农民起义的烈火，曾国藩于 1851 年 4 月上疏皇帝，提出裁兵、节饷、加强训练军队的建议，试图首先从军队着手，打开一个新的局面。他以自己的"血诚"揭露清朝军队中的腐败状况，并提出了一些改革措施。但这次上奏又如石沉大海，不见回音，咸丰皇帝并未采纳曾国藩的意见。相反，在军事上，失败的消息从广西等前线不断传来。曾国藩深感局势越来越严重，而自己的建议又屡不被采纳，真是"书生之血诚，徒以供胥吏唾弃之具，每念及兹，可为愤感"。

然而，这种"血诚"愈多，"愤懑"愈甚，则使曾国藩对政局的发展愈来愈关注，对朝廷的希望愈来愈迫切，愈感"受恩深重，不能不报"。于是，他壮着胆子，于 1851 年 5 月再上一疏，言词激烈，锋芒直指咸丰皇帝。此疏的主要目的是为了杜绝皇上的"骄矜"之气和扭转廷臣的"唯阿之风"。关于这个问题，他在家书中说得非常明白，当今皇上虽天资聪颖，但"满廷臣工，遂不敢以片言逆耳，将来恐一念骄矜，遂至恶直好谀"。因此，他不顾个人利害得失，决心犯颜直陈。

曾国藩不满咸丰帝的"官样文章"，凡上奏或者"留中"不发或者以"无庸议"了之。这对于如火如荼的形势，无异于拒绝任何"灵丹妙药"，也就只能走向死亡。曾国藩是个有作为者，他不愿与清王朝共沉沦，他要振臂一呼，为清王朝鼓与吹。

"此疏一上，咸丰帝览奏大怒，摔诸地，立召军机大臣，欲罪之。"幸亏祁隽藻、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

季昌芝为之苦苦求情，才使曾国藩免于获罪。此后，曾国藩虽不敢再直言批评皇帝，但他对朝廷大政方针仍为不满，尤其是太平军斩关夺隘，所到之处，贫苦农民纷纷加入，各地会党更趋活跃的局势，使他忧心如焚，一度发出了“补天倘无术，不如且荷锄”的感叹。

曾国藩能在一两年内连上数折，不厌其烦，屡屡陈言；尤以不阿谀奉承，不顾利害得失，犯颜批评皇上，言中时弊，词令尖辣，在一般官僚士大夫中确为少见。曾国藩之所以能有此举动，除了受中国古代刚直大臣遗风影响之外，更重要的在于他对国内政治的密切关注，对中国传统文化的全力维护，对清朝统治集团的血性忠诚。正是他的使命感和道义感使他放胆高论，不避斧钺。

曾国藩的成功与他主张的做事必须躬亲实践有关。关于这一点，清末的蔡冠洛说：“曾国藩以前任两江总督时，讨论研究的文书，条理清楚严密。没有不是亲手制订的章程，没有不是亲自圈点的文书。前年他回任两江总督时，感激皇上恩情高厚，仍然令其坐镇东南，他自己说如稍有怠惰安逸，则内心会负疚很深。他利用工作之余接见各方面的客人，见到后必定要访问周详，殷勤训导勉励。对于幕僚下属贤明与否，事情的原原本本，没有不默默地记在心里的。他患病不起，实在是由于平日事无巨细均须亲自过问，用尽了精力，费尽了心思所造成的。”

躬身入局首先要自己做得正。曾国藩说：“风正与否，则丝毫皆推本于一己之身与心，一举一动，一语一默，人皆化之，以成风气。故为人上者，专注修养，以下之效之者速而且广也。”

曾国藩在《格言四幅赠李芋仙》中提到了躬身入局的办法，即身到、心到、眼到、手到、口到。

所谓“身到”，比如身为基层官员，就应该亲自去查验有关人命、盗窃等案情，亲自到乡村去调查；身为军官就应该亲自巡视营垒，亲自到战场冲锋陷阵。所谓“心到”，即遇到任何事情都要细心分析，对事物的各方面、各个环节，首先要能分解开，最后要能综合得起来。所谓“眼到”，指留心观察他人，认真研读公文。所谓“手到”，指对于人们的优劣是非、事情的关键要点，应随时记录，用以防备遗忘。所谓“口到”，指在差遣人这样的事情、警戒众人这样的言辞方面，不但要有公文告知他人，还要不怕烦劳反复苦口叮咛。

关于曾国藩的“口到”，有这样一段记载：

> 刘铭传率师追捻军于鄂、豫之交，与鲍超军相会。一天，刘见曾国藩，曾问曰：“见鲍春霆欤？”曰：“然。”曾又曰：“穿黄马褂耶？”曰：“否。”曾国藩感到很惊讶，问为什么没有穿。又问：“叙战功欤？”曰：“主人仰客，大名幸得一见，将谦让之不遑，岂复有何叙之功。客因主人口不言功而不言己功，亦客敬主人之意也。”曾国藩大笑。观此可知驭将之道，虽在小节，亦不可不知之。此事可谓口到之至也。

曾国藩认为，做事能躬亲实践，且能行得端正，其影响是十分重大的。《论语》中指出：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”也就是说，只要自己的行为端正，就算不下任何命令，部下也会自觉遵守各项规章制度；如果自己的行为不端正，那么无论制定什么政策规章，部下也不会遵从。

曾国藩、林则徐都深切体会到亲自实践的重要。林则徐在江苏做巡抚时，曾经对他的僚属说：“我恨自己不是从牧令出身的，每件事还都得亲自去实践。”曾国藩在两江做总督时，也曾经说：“做官应当从州县做起，才能够立得住脚。“

综观曾国藩生平处世，不仅积累了由具体事情躬身入局的办法，更体验到了天下大事需积极躬身入局的意义。为此，他入了匡时救世“报效国家”之大局，入了科举之局、为官之局、从军打仗之局，且都有所成就，成了人们所推崇的一个精神偶像。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

□**曾国藩人生启示：**

"纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。"仅仅有了宏大的志向还不够，还应躬身入局，为实现这一志向而努力进取，奋力拼搏。只有这样才能使其变为现实，实现自己的理想；否则，再美好的理想也只能停留在口头上，或是一纸空文，没有任何意义。

4. 壮志凌云，坚韧不坠

曾国藩智慧 **所有的事，没有志气和刚强都是无法成功的。**

曾国藩说，人始初奋搏，如初飞之鸟，很有孜孜向上的意境；但功成名就之日，反平添许多息肩之念，实则进一步高山仰止，退一寸草木皆兵。纵横家王闿运说：曾国藩实以殚心苦战而成功，读其文集，催人泪下。

咸丰七年（1857 年）二月四日，曾国藩的父亲曾麟书病死在湖南湘乡原籍。二月十一日，曾国藩在江西瑞州军营得到父亲的死耗后，哀伤悲痛之情无以自抑，"仆地欲绝"。十六日上《报丁父忧折》，不等清政府批准，就与曾国华从瑞州回籍奔丧。

按例军营大员父母丧亡，应该先行奏请开缺守制，得到朝廷批准后，才能回籍奔丧。曾国藩上奏的时间是二月十六日，离开军营回籍奔丧是二月二十一日；显而易见，他回籍奔丧并没有得到朝廷的批准，这种情况是少见的。但清政府念他鞍马之劳，二月二十七日给曾国藩赏假三月，在籍治丧，发给治丧费四百两，以示恩宠，并命他于假满后仍回江西军营。然而，曾国藩要的是兵权，是部队，而不是虚荣。他在《谢恩折》中发牢骚说："数载从戎，过多功寡……自愧调度之无方，兹又遽遭大故。自职离营，方忧惧之交深，欲陈情而悚息。"奏折中的"欲陈情而悚息"，在示意清政府，他暂时不准备回江西军营，其中有难言之隐，因而在奏折中要求开缺守制。但清政府仍然不准，一再敦促他重返江西前线督办军务。六月六日，曾国藩又上《历陈办事艰难仍恳终制折》，在这个奏折中，他和盘托出了他为什么不愿重回江西军营、要求开缺在籍守制的理由。奏折的要点是：

按照定例军营职位有空缺，先从在军人员拔补。我所带的湘军，多是招募的湘勇，不仅参将、游击、都司、守备以上无缺可补，即如把总外委也不能递补实缺。武弁跟我出生入死数年，有的虽然保举至二品、三品职衔，而充当哨长者，仍领哨长薪饷，充当队目者，仍领队目薪饷。一日告假，即时开除，终不得国家正规军照绿营廉俸之例长远支领。弁勇互生猜疑，徒有保举之名，永无履任之实，长此以往，湘军弁勇，难免"长生觖望"。

言外之意是：我历年在外，不敢奏调满汉各营。各营官兵，实缺之将领太少，太少不足以相维，权位不足以相辖……虽居兵部堂官之位，事权反不如提镇。"此办事艰难之一端也"。

当时，按朝廷制度，各省文武升迁罢免之权，责成督抚。督抚的喜怒，关系到州县官的荣辱进退。曾国藩办理军务，处处与地方官打交道，文武薪饷一事，诸如地丁漕折、劝捐抽厘，地方官从中阻挠。征收漕粮，百姓以浮收为苦。漕粮大事，循例由巡抚专主其事。身为客官，专办兵营军事，有劝捐扰民之实，而无能加惠百姓之事，"纵欲出一恺切说明之告示，以做官邪，而慰民望，而身非地方大吏，州县未必奉行，百姓亦终难信。此办事艰难之一端也"。

曾国藩从帮办湖南全省团练开始，就用木质关防，在关防上刻字"钦命帮办团练查匪事务前任礼部右侍郎之关防"；咸丰五年（1855 年）八月秋补缺，又换"钦差兵部右侍郎之关防"。自出征以来，得到皇上的命令，"皆系接奉廷寄，未经明降谕旨"。因此，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外界讥嘲甚多，有人讥讽说“自请出征，不应支领官饷”；有人指责说“不应称钦差”；有人说他曾经革职，不应专折奏事。岁月既久，关防屡换，往往被人“疑为伪造”。部将出差外省，外省地方官不予信任，对盖有关防之公文不予理会，甚者将湘部出差外省的官员关押，加以侮辱。如果现在再赴江西军营，又需改刻关防，则势必愈难取信于人。此外，文员之凭，武官之札，皆由督抚转交曾国藩营，常迟久而不到，“军中之事，贵取信义如金石，迅速如雷霆，臣则势有所不能，此办事艰难之一端也”。

曾国藩仔细观察局势，认为“非位任巡抚，有察吏之权”，绝不能治军，绝不能兼及筹饷。

曾国藩伸手向清政府要督抚的官位，并不仅仅是为个人争地位，主要是为湘军争权利，争政治待遇。按照清朝的惯例，曾国藩带的兵如此之多，作战能力又远较八旗、绿营为强，立下的军功又如此之大，授予巡抚，功赏过薄，不足塞其欲壑；若授予总督，则军政大权集于一身，又为朝廷所不甘。而恰在此时，胡林翼等已攻占了武昌，形成了高屋建瓴之势，水陆师直捣九江。长江下游方面，自咸丰七年（1857 年）四月何桂清接替怡良为两江总督后，江南大营日有起色，正在进攻镇江，捷报频传。所以，清廷便决定将长江上游战事责成湖广总督官文、湖北巡抚胡林翼，将下游战事、攻陷天京的希望寄托在何桂清与和春的身上。清廷认为这样处理，定操胜算，因此，断然拒绝了曾国藩对朝廷用人大政的干预，并撤销了他兵部侍郎的职务，将他开缺在籍守制，削除了他的兵权；同时，命署理湖北提督的杨岳斌总领外江水师，惠潮嘉道彭玉麟协同调度。这样的结果，致使江西湘军很快陷入了涣散状态。后来，胡林翼虽然一度派李续宜等前往江西统率湘军陆师，依然无济于事，而且李续宾、李续宜兄弟对清政府削除曾国藩兵权也极为不满，心怀退志。

毫无疑问，曾国藩被削除兵权，瓦解了湘军的斗志，涣散了湘军的士气，削弱了湘军的战斗力，使江西湘军陷入群龙无首的局面。湘军的力量在逐渐消衰下去。如果这时太平天国的内部不发生杨韦事变等一系列大的变故，就能用兵长江上游，重开湖北根据地；但是，翼王石达开已决心出走，太平天国的军事力量也在下降，这真是历史的悲剧！

曾国藩自被削去兵权后，无时无刻不在怀念他一手创办起来的湘军，“江右军事，刻不去怀”，悔恨自己办事“有初鲜终，此次又草草去职，臻失物望，不无内疚”。每每想到这些，“夜间终不能酣睡，心中纠缠，时忆往来，愧惶憧扰，不能摆脱”。他在籍守制一共一年零三个月，在这段时间里，他日夜在悔恨自己的去职失权，迫切期待着有朝一日，咸丰帝命他重新走上前线，重掌湘军。

同治六年（1867 年）某夏日，曾国藩在两江总督住所同他的幕僚赵烈文闲谈国事。曾国藩对国事日益表示忧虑，说道：“民穷财尽，恐有异变，奈何？”赵烈文的回答倒是很有见地：“天下治安一统久矣，势必驯至分剖。然主威素重，风气未开，若非抽心一烂，则土崩瓦解之局不成。”接着又说，将来的祸患必是中央政府首先垮台，而后天下无主，各自为政，这种情形的发生大概不会超过五十年了。

曾国藩听了这一番话，虽然很不舒服，但最终沉默良久，说：“吾日夜望死，忧见宗嗣之陨。”看得出来，他对大局的估计也是悲观的，而且早在道光末年，他已对朝政的腐败感到忧虑了，但他还是倔强地挺身入局，挺身赴难了。



那么，既然看清了这样的形势，曾国藩为什么又要舍身赴难，不惜可能身败名裂也要恩威并重地施以“峻法”，为清廷效犬马之劳呢？首先，从局势看，虽然农民起义席卷半壁江山，但曾国藩一旦出马，事属尚有可为；正如赵烈文所言，清王朝毕竟已经营 200 年，还未到“抽心一烂”的地步，也就是说尚无新的力量能从根本上代替它，曾国藩难免有“中兴”的指望。再者，曾国藩以科举起家，仕途腾达，到 38 岁时已升至二品京堂，十年七迁，连跃十级，如此恩典，在他必会感荷不已，决心“益当尽忠报国，不得顾身家之私”。说到底，扶持清王朝，维护旧秩序，也就是维护他自己及其所属阶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

级的利益，命运绑在一块儿，一荣俱荣，一损俱损，曾国藩不会不明白。

促使曾国藩登上政治舞台的更重要的因素还来自他所受到的传统教育和传统信念。他原名子城，中进士后改名国藩，已树立做国家藩篱的志向；虽然看起来并无精神上的创造性，但却反映了传统儒家思想在道德价值方面的要求，一方面是以纲常名教为中心的社会约束性道德，另一方面是以仁、诚为中心的精神超越性道德。二者的综合，进一步关联到经世致用的“挺经”，也就是曾国藩所向往的“内圣外王”，正是他“卫道”的思想依据。在这一点上，他把孔、孟、荀的早期儒学，同程、朱、陆、王各种门户的晚期儒学以及经世之学都揉合到一块儿了，从而有了“挺”的时代意义：既不废性理，又不废事功。曾氏“杂烩”理论的主要特点就是维持或重建传统秩序。

曾国藩在攻克天京前始终处于艰苦卓绝的环境，即使晚年已是病弱残躯，仍为支撑将倾的晚清大厦殚心竭力。

同治九年（1870 年）十月十五日，曾国藩离开京城，经河间一路南下。矛盾复杂的心绪令他实在难以按捺，“思余年来出处之间多可愧者，为之局促不安，如负重疚；年老位高，岂堪常有咎悔之事！”

曾国藩于同治九年（1870 年）十二月十三日抱病抵达金陵两江督署，次日接印视事。他虽然脱离了是非之地，但仍在政治的旋涡中苦苦挣扎，难得片刻的安宁。江宁本来是他经营多年的老巢，但这次很不光彩地回来不时受到舆论的抨击，讥讽之词时而在他的耳边响起；同时，他在官场中也越来越不得意，时常受人白眼，这就使他的心情更加郁郁不乐。他在给弟弟们的家书中说：“余两次在京，不善应酬，为群公所白眼。加以天津之案，物议沸腾，以后大事小事，部中皆有意吹求，微言讽刺……以是余心绪不免悒悒。”

疾病缠身已是曾国藩难以摆脱的困扰，“前以目疾，用心则愈蒙；近以疝气，用心则愈疼。遂全不敢用心，竟成一废人矣”。就是在身体状况这样差的情况下，曾国藩仍力图有所作为，尤其是希望把久经战乱的江南重建起来。李鸿章在比较曾国藩在直隶与江南的治政时说：曾国藩办理政事，住在江南的日子多，在直隶的时间少。只就难易而言，管理直隶实在比管理江南困难。曾国藩的弟子吴汝纶也说：“过去曾国藩受命治国，南到江南，北到京城附近。曾国藩在江南，歼灭敌寇，捣毁巢穴，再造天下，还原归本，百姓更生，功劳很大。而且前面没有因袭的，自己为之，好比拿把锋利的刀去割软的东西。至于京城附近则不一样，京官很多，事情从上而来，规章设置很久，官吏懒惰，积习难改，曾国藩又执政时间短，收敛智勇，投合原有的做法，凡是经手的事情，都是地方官吏熟悉的，没有标新立异。只有精心积累，洞察秋毫，事情过去了精神原则仍在，终于扭转了视听，去除旧习，开了维新的风气。”

□曾国藩人生启示：

人生的道路不是平坦的，在实现宏伟志向的过程中，更有可能历尽坎坷。这时，如果退却便前功尽弃；如果战胜自我，坚持挺下去，前方一定会展现出一片蓝天。

5. 江河百折，不改东流

曾国藩智慧 打通极困极难之境，才能成为好汉。

1861 年，曾国藩不顾左宗棠等人的反对，驻扎在祁门，除了想要稳定军心，还有战略上的考虑；除了要表示信守他向朝廷所做的许诺，恪尽他作为两江总督的职守外，还有非常重要的一点，这就是，他认为这也是湘军安庆会战自身的需要。他多次表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示，自己驻守皖南，是为了吸引太平军的一部分兵力，以减轻湘军在皖北方面的压力。1860 年年底，在给咸丰皇帝的奏折中，他就自己驻守皖南与安庆会战的关系做了这样的预测：若皖南再坚持两三个月，则皖北、安庆有必克之理，大局有必转之机。

后来，他又给曾国荃写信，更加详细地谈到湘军分兵皖北与皖南两处的关系，以及他的动机。他说：

若北岸办得好，能得安庆之贼屠戮殆尽，则陈玉成必深恨李秀成之不救援北岸，将来必有自相仇杀之时。今冬明春，弟与多隆阿、李续宾在北岸力主进攻，兄在南岸力主稳守，但使南岸勉力支撑三四个月，不大决裂，北岸必有好消息。

牵制李秀成等部太平军于皖南，不仅可以减轻皖北主战场上湘军的压力，而且还能造成太平军两大支主力之间的相互矛盾，使之相互仇杀。

直到 1861 年 5 月 6 日，曾国藩才从祁门离开，移驻东流紧靠长江南岸的地方，湘军还是没有完全从皖南撤出。

曾国藩为安庆会战做了最大的投入。

曾国藩一生的成功，可以说得力于“坚忍”二字极大。用梁启超的话来说，设若曾国藩的意志与忍耐稍有不足，则其一生为失败之人，无疑也。

曾国藩经常举自己平生四次受人讥笑之事为例，来说明成功皆为磨练中来的道理：

我平生吃了几次大亏。第一次是我做秀才的时候，学台公开指责我写的文章文理不通。第二次是我做翰林后，在给皇上讲课的时候，画了一个图十分丑陋，王公大臣们没有一个人不笑话我的。第三次是我初出带兵的时候，在岳州、靖港战败后，全省官绅没有一个看得起我的。第四次是九江战败，我厚着脸皮走入江西，又弹劾了江西的巡抚、按察使；结果当我被围困在南昌，全省的官绅人人都喜笑颜开。

其实，自从出来带兵，曾国藩几乎每天都是在艰难中度过的。官场中的讥议攻击自不必说。在长沙的时候，他与长沙的官员闹得势同水火，备受侮辱，甚至差一点被绿营兵打死；但这并没有影响曾国藩编练一支新军的决心，他在给弟弟们的家书中说：

我自从为官以来，尤其是近年办理军务，心中经常有很多郁郁不平之气。我经常仿效着母亲，指着肚子对儿女说：“这里面蓄积了无数的闲气，却没有地方发泄。”往年的一些事情你们可能不知道。今年二月在省城里，凡是我所带的兵勇，每次上城，一定会遭到绿营兵的痛打，这是你们所亲眼看到的；到处是对我的诽谤埋怨，到处是对我的嘲弄讽刺，这是你们所亲耳听到的。自从四月以后你们不在这里，情况就更加令人难堪了。我只有含羞忍辱，埋头练兵，希望军事上能有所成就。



尤其是被困在南昌的时候，曾国藩更是困窘异常，他自己说是“一听到春风的怒号，心就要碎了；一看见敌人的船开过来，就急得绕着房子转圈，却没有办法”；而他与江西官员的关系，更是到了几乎没有一个人能容得下他的地步。后来王运写《湘军志》，读到当时的文件，还说：“曾国藩在江西实在悲苦，现在读当时的文件，都让人忍不住要流泪。”这期间曾国藩曾经多次自杀，其中投水就有两次。直到曾国藩担任了两江总督，日子才好过了一些。虽然经历了这么多的磨难和挫折，但曾国藩还是打败了太平军，成了“同治中兴”的第一名臣。挫折困难对曾国藩来说，正是一个“增益其所不能”的过程。曾国藩不仅自己抱定一个以挫折“增益其所不能”的信念，而且在别人遇到挫折的时候，也经常以此相劝。曾国荃弹劾官文之后，引起了轩然大波，京中流言四起，使曾国荃陷入了极大的困境之中。曾国藩写信劝曾国荃说：

你现在，应该将什么皇上的看法、别人的讥笑都一概不管。你就按照袁了凡所说的“从前种种譬如昨日死，从后种种譬如今日生”这句话，另起炉灶，重开世界。谁知道这两次的大败，是不是老天要磨练英雄，使你大有长进呢？俗话说得好，吃一堑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长一智，我平生的长进全在受挫受辱的时候。你一定要咬牙立志，积蓄自己的斗志，增长自己的智慧，千万不要从此气馁。要想立不世之功，成不世之业，离开了“坚忍”二字是不可能的。

遇到小小挫折即怨天尤人，曾国藩对此深不以为然。他认为，“心里抑郁太多，怨天尤人，不只不可以处世，也不利于自己的道德修养；不仅不利于自己的道德修养，也不利于自己的身体”。

在给儿子的家书中，他还以练字为例，说明“知难而上才会有所成就”的道理：

我以前学颜真卿、柳公权的字帖，每一次都是一临就几百张，但却都是一点也不像。48岁以后，练习李北海的《岳麓寺碑》，经过八年之久，几千张纸的临摹，才有了一点进步。你现在用功不满一个月，哪能一步就登上神妙的境地呢？凡事都要下一番困知勉行的功夫才能有济。你不可追求很快出名，很快见效。以后每天练习柳字百个，数月之后，手会变得很笨，字会变得很丑，兴趣也就会变得很低，这就是所谓的困。困时切莫间断，熬过此关，便可以稍稍进步，再进再困，再熬再奋，自然会有亨通精进的一天。不仅是练字，做什么事，都有极困难的时候，只要克服困难坚持下去，就是好汉。

正是凭着这种“打通极困极难之境，才能成为好汉”的信念，曾国藩才硬撑着走过了艰难，并像长江一样，在经历了千折百回之后，终于走上了一日千里的顺境。

□曾国藩人生启示：

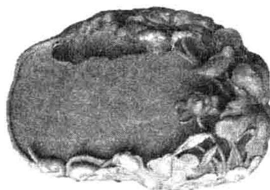
人生要做很多事情，不可能每件都一帆风顺，“心想事成”这四个字并不是每个人都能实现的。所以，如果你正值霉运当头，或前路暗淡，那么一定要记住：忍败求胜是正道，守得云开见月明。忍败求胜需要有坚定的信念、坚强的意志和百折不挠的精神。如果你认为自己办的事是正当的、正义的，就要坚持下去，坚信最后一定能成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧二

千锤百炼，砥砺人生

有失败才有成功，这是历史上许多成功者所证明了的真理。一般而言，经过艰苦的磨炼或一系列的挫折，才更易使人具备成功的品质。因而，有许多追求大成功之人甚至不是先企求成功，而是先企求苦难。这里最主要的奥妙就在于失败和逆境的土壤会创造出更多的成功品质。



1. 少年狂者，志在进取

曾国藩智慧 “少年不可怕丑，须有‘狂者进取之趣’，此时不试为之，则后此将不肯为矣。”这就是说年轻人要立大志，并且要终生为之进取、奋斗。

曾国藩之所以强毅谦谨，自然是因为禀性倔强，不愿自甘于颓废消沉；也是因为他自觉天资鲁钝，不敢妄自尊大。曾国藩说自己事业有成，是因为拙朴诚实。这种说法当然是有目的地去说，但从另一方面来看，他事业上取得的功绩又未尝不与其立志不流于俗人及其个性有着密不可分的关系。

道光五年（1826 年），15 岁的曾国藩参加长沙府试（童子府试），居然得了第七名。曾麟书感到这孩子的确是可造之材，决心好好培养。听说衡阳有位汪觉庵，八股试贴教得极好，于是便把曾国藩送到了汪先生设立的唐氏家塾去念书。之后又回到本县的涟滨书院继续学习。经过名师的指点，曾国藩的学识果然大有进步。

道光十三年（1833 年），23 岁的曾国藩参加科试，补上了县学生员。

道光十四年（1834 年），曾国藩进入省城岳麓书院读书。这年乡试得中举人。

这年冬天，曾国藩第一次离开湖南家乡，独自北上，参加次年春天的礼部会试，但这次却名落孙山。

巧的是这年恰逢皇太后六十大寿，照例增加会试恩科一次，所以第二年还有一次机会。但从湘乡到北京，千里迢迢，来回的路费不少。曾国藩在征得父亲的同意后，决定在京留住一年，等待参加明年的恩科会试。好在京师有一所“长沙会馆”，长沙府的应试举子住在里面，花费极少。曾国藩在北京居住一年多，眼界渐广。他除了继续勤研经史外，又对唐宋的诗和古文发生了很大的兴趣。他觉得可以任意发挥见解的古文，远比那拾古人唾余而又缚手缚足的八股文更有生气，也更有意义。

但道光十六年（1836 年）的恩科会试，曾国藩又没有被录取。他虽然颇感失望，但想到自己只有 26 岁，将来的机会还多，于是，这一时的挫折也就淡然置之了。

道光十八年（1838 年），又值三年大比。但曾国藩家中为了偿还上次进京会试的借款，此时已无余款可作他再度进京的旅费。幸得亲戚族人帮忙，借来 33 吊钱，曾国藩才得以成行，到北京后，已只剩下三吊。倘若这一科再不中，少不得又要举债回家了。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那时像这样苦的考生真是不多。

三月礼部会试，曾国藩得中第 38 名进士。接着复试、殿试、朝考，成绩都很优异。引见给皇帝之后，年仅 28 岁的曾国藩被授予翰林院庶吉士。科举时代的翰林，号称“清要词臣”，前途最是远大，内则大学士、尚书、侍郎，外则总督、巡抚，绝大多数都是出身翰林院。

为什么有的人条件看似极好，却与成功总是无缘，而另一些人却在极为困难的情况下赢得事业的成功呢？考察起来，尽管有许多其他条件，但最后总是发现，成功者总是那些积极进取的人，即那些抱有梦想并且不安分的人；他们或许没有那些四平八稳者的老成，但也没有他们的怠惰与消沉。事情就是这样，只有狂者能够进取，也只有狂者才可能成功。

曾国藩 21 岁在湘乡涟滨书院读书时改号“涤生”，意即涤除旧习，焕然一新。他自青少年时代就“锐意功名，意气自豪”。立志“不为圣贤，便为禽兽”，为光宗耀祖、报效朝廷要干一番轰轰烈烈的事业。他在诗中写道：“浩浩翻江海，争奔且未阑。古来名利客，谁不到长安。”“竟将云梦吞如芥，未信君山铲不平”的豪放激昂气概，百折不挠的精神，令人钦佩，更使人记起李白“铲却君山好，平铺湘水流”的名句，给人一种巨大的向上进取的力量。

曾国藩在功名仕途上的进取精神不是一般人所能企及的。他的成功建立在自尊、自信、自强的意志上，他写的《小池》就反映出这种思想：

屋后一枯池，夜雨生波澜。勿言一勺水，会有蛟龙蟠。
物理无定资，须臾变众窍。男儿未盖棺，进取谁能料。

曾国藩还坚信“是真龙必有云，是真虎必有风”，也就是说，人能够呼风唤雨，表面上看起来是权大势大，众人不得不从，实质上只有品格自立，才能号令天下。

他更对少年的锐意进取给予了充分肯定，他说：“少年不可怕丑，须有‘狂者进取’之趣，此时不试为之，则后此将不肯为矣。”

当然，志向自信与豪迈不能流于真正的狂放，还需要以那种笃实、百折不挠的精神与干劲去实践它。所以，曾国藩说：“虚心实做，庶几乎道矣！”

从某种角度说，立志并不难，难的是时时刻刻按照自己的志向去踏实苦干，勤恳地践行自己的志向。一遇挫折或世态变迁，就给自己找个理由，违背自己的志向而沉沦下去，是凡夫俗子所犯的通病。曾国藩曾说，自从 1853 年冬天以后，他就已把自己的身体奉献给了国家，愿意战死在疆场，也不愿死在寒窗下，这也是他一直的志向。又说：“近年来在办理军事的时候，尽心尽力，丝毫不觉惭愧；我死也瞑目了，没有任何遗憾。”

只有自己树立了远大志向并为之不断努力，才有可能使自己成为一个出类拔萃、不流于俗的人，或成为一个有所成就的人。

人的成功与否，从个人角度看，与他对自己的期许和定位高下有着密切关系。一个自视甚高但又不狂妄自大的人，一个志向高远并能踏实肯干的人，无疑会有更多成功的机遇；若一个人妄自菲薄，目光短浅，做一庸人而自乐，无疑会成为一个失败的凡夫俗子。所谓“取法乎上，仅得乎中”，就包含了这样的意思。

儒家的优秀传统，培养了中国人把个人命运同国家命运紧密结合起来的自觉性。治国平天下的追求与“天下兴亡，匹夫有责”的箴言，已经成为社会普遍认可的理想人格和道德规范。

社会一直在发展，很少有人还会故步自封，与世隔绝，过着一种洋洋自得于个人小天地的孤陋生活，把自己变成一个穷居陋巷与人老死不相往来的人。面对日趋腐朽的清王朝和遍地燃烧的农民革命烈火，曾国藩充满了痛心疾首的感慨：“方今贼氛浸急，江波不靖……此正志士慷慨击楫之秋，贤者仗策行筹之令也。”仿佛要立即投身于这大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动荡的社会之中。

练军伊始，曾国藩还在请他的好友之弟出山的一封信中写道："肥遁以鸣高，蔬食以自足，入山唯恐不深，入林唯恐不密，乃市井寻常人的做法，决不应该是有作为的人所采取的态度。"积极入世的心态跃然纸上。带着这种强烈的入世心态，早年的曾国藩时时刻刻都在回应时代的召唤和国家的任用。他十分仰慕大唐名将郭子仪慷慨赴国难的人格，说：人们都说郭子仪功高望重，但他自己"招之未尝不来，挥之未尝不去"，任国家驱役，不计个人荣辱进退，这是何等襟怀！曾国藩感慨道："我今日所赴，也不能不如此啊！"

为了让自己融入时代的政治舞台，曾国藩对朝廷的安排唯命是从。皇上要他办团练，他就去办团练；皇上要他打武昌，他就去打武昌；皇上要他赴天津，他就赴天津；皇上要他灭捻军，他就去灭捻军。尽管有时候他做得很勉强，也很不情愿，但他还是尽力去做。他说自己就像欧阳修那样："如有差事，尽心向前，不得避事。"

鞠躬尽瘁，死而后已，这就是曾国藩作为人臣的最高理想。

年轻时的曾国藩，大致可以用"自命不凡"四个字来概括，但也正是这种非同凡俗的期许与定力，使得曾国藩拥有了强烈的进取精神。后来，曾国藩在总结自己的经验时说过这样的一句话："古人说'服了金丹，就可以换骨成仙'，我认为一个人的志向就是他的金丹。"确实，他一生的事业，与他的志向、抱负和进取精神有着直接的关系。

□曾国藩人生启示：

一个以做庸人而自乐的人，注定永远只是一个凡夫俗子；只有那些有着远大志向而又脚踏实地、积极入世的人，成就一番大业才会有更大的成功几率。

2. 艰难困苦，玉汝于成

曾国藩智慧 **困心横虑，正是磨练英雄，玉汝于成。**

古代的贤人，越是在困苦忧患之际，越能够使道德功业突发猛进。其大处在于胸怀坦荡，其小处在于身体健康。圣贤之所以为圣贤，佛家之所以成佛，关键都在于遭到过大的磨难。

曾国藩的一生，充满了挫折；但他的过人之处，在于能够以挫折来磨砺自己的个性，从而愈挫愈奋。曾国藩非常相信意志的作用。他生在一个"天下大乱，人怀苟且之心"的时代里，在这个时代里，能自己把握住自己已经是很困难的了，要想进一步挽回大局，就更需要有超出常人的意志。曾国藩很明白这一点，他也非常渴望能够通过艰苦的磨难和逆境的洗礼，淬砺出一种百折不挠的精神。



咸丰四年八月（1854 年 10 月），湘军侥幸攻克武昌，占领武汉三镇，曾国藩以为该是喘口气的时候了。他上奏咸丰，要求巩固湖北，以图东进。其中理由之一就是好好解决一下湘军的供给，待到兵精粮足之时，再东下长沙，好与太平军打几仗。但是，咸丰不管这一套，逼令他立即东进。当时新占武汉，正是得胜之师，在武汉总算凑备了"东征"的军饷，接着取得田家镇大捷。咸丰再令他继续东进，攻九江，取南京。

田家镇一战，虽然取得不小的胜利，但湘军损失也很大。曾国藩要为战死的官兵发恤银、为有功的官兵发赏银，加上战争消耗，从武汉带来的银子花得精光；马上又要"东征"，军饷又成了大问题。他请求咸丰帝发饷。咸丰下旨说让陕西巡抚王庆云解银十四万两，江西巡抚陈启迈解银八万两。然而，曾国藩等了许久也不见银子汇到，甚至连个回音都没有。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

湖南的厘金还没有办妥，江西战场便发生了意料之外的大战。九江攻不下来；湖口打了大败仗，江外水师全部瓦解，湘军受到了前所未有的巨大损失。随后，太平军攻占了江西大部分地区，曾国藩遇到了更大的困难！水师要重建，陆师要大幅度调整，还要随时准备与石达开打大仗。曾国藩最发愁的还是军饷，还是银子！他没有办法，只得向江西巡抚陈启迈伸手要，尽管前次碰了壁，但曾国藩认为，前次是在湖北，这次是在江西，完全是为江西的失地与太平军作战，谅他陈启迈不会置之不理。可曾国藩想错了，陈启迈不仅分文不给，还大肆造谣，在江西官员中散布：曾国藩的湘军打仗发了财，湘乡、平江、新宁肥得流油，只要家里出个湘勇，全家都不要做事，银子花不完。湘乡的田地被买光，都买到外省外县去了。皇帝的银子运到了曾国藩家，皇帝都没钱了，我们哪有钱给他。曾国藩听了这些话十分气恼。

正在曾国藩又气又急之时，江西万载县举人彭寿颐向他建议，在江西筹银有办法：一是劝捐，目前在籍刑部侍郎黄赞汤黄大人在籍守制，盛赞湘军和曾国藩的行为，他若出面劝捐，一定奏效；自己也可以去好友处，向同乡、同窗们募捐；再是可以在江西就地设厘局，抽厘助饷。

劝捐就是通过游说求人募捐作为军饷。曾国藩赞成彭寿颐的想法，募捐之事立即去办，抽厘之事容再商量。

经过活动，果然先得了一笔银子。黄赞汤出面大力张罗，在乡绅之中很快募得白银十万两，彭寿颐也募来三万两，这真是雪中送炭。

设厘局之事，经过商量也搞了起来。曾国藩让彭寿颐负责，在南康设总局，在各县设了十几个关卡，出手便抽得数千厘金，曾国藩甚是高兴，以为这下子军饷有指望了。

然而好景不长，曾国藩设厘局用了彭寿颐，这引起了江西巡抚陈启迈的极大不满。彭是江西地方人，陈启迈以为这是越权用人；江西地面不归曾国藩管辖，他有何权在这里设厘局抽厘金？于是，陈启迈煽动地方官，与曾国藩对抗。不久，湘军的厘局在抽厘时，查到了地方官走私鸦片，厘局扣了地方官的走私船，地方官又向陈启迈告状，双方便闹了起来。可陈启迈不问曲直，指令地方官封了曾国藩的厘局，还把彭寿颐捆绑入狱。事情闹到非要曾国藩出面不可了，曾国藩率刘蓉等幕僚，到出事地点调查，查出了地方官私卖鸦片的确凿证据，在忍无可忍之下，向咸丰上奏，参了自己的同乡同年陈启迈。参奏的内容也是他调查来的，如陈启迈曾为已革总兵赵如春冒功请赏，曾为奉旨正法的守备吴锡光虚报过战功。这两条是地方官常干的事。地方大吏，明明打了败仗可却说打了胜仗，逃将也说成功臣。只要不出大漏子，即使皇帝知道了也不会怎么样。曾国藩还告陈启迈并不认真安排战守，丢了江西的八府五十四州县；又告他阻挠破坏湘军作战，捆绑逮捕办团有功的举人彭寿颐，纵容地方官私运鸦片。

曾国藩的奏折上达后，其中丢了江西大部分土地给太平军一节打动了咸丰帝。他本来就恼恨太平军在江西搅得心神不安，怪罪陈启迈没有守住江西，因而准了曾国藩的弹劾，一下子把陈启迈罢了官。

走了陈启迈，来了文俊，但曾国藩在江西的军饷问题仍未得到解决。为了军饷，他几乎全军覆没；为了军饷，文俊害死了湘军大将毕金科。以后的日子，湘军仍靠“讨饭”维持，多亏黄赞汤一人先后为湘军筹捐百余万两，刘于淳、甘晋等士绅也极力帮他筹措，才勉强维持住，使湘军没被困垮而已。

人在无奈之时，做别人不愿做的事情，尚觉容易；而做自己不愿做的事情，则十分困难。曾国藩为了达到目的，不惜忍受心灵的煎熬，做自己违心的事情，那就是为了军饷而为贪官之家写奏折申请入乡贤祠。

乡贤祠，顾名思义，是封建时代统治阶级给所谓乡里的贤人——有道德的慈善之家建立的祠堂。

曾国藩一生多次为一些贤德或有功之人奏请封赏或代写一些碑、铭类的颂扬文章，而这一次他为其奏请入乡贤祠的则是贪官杨键。曾国藩一生廉洁自律，对贪官如同仇敌，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但这次却是曾国藩一生中少有的一次例外。为什么曾国藩要做违心的事情呢？原来事出有因。

曾国藩办湘军最大的难题莫过于军饷了。数万人马，天天都要吃饭，常言道“兵马未动，粮草先行”，可是湘军却得不到国家的正当供饷，况且曾国藩规定的军饷标准还很高。

初办湘军之时，招募军队无饷可供，曾专派郭嵩焘回籍筹措军饷，又靠衡州知府借给他十万两准备修城墙的钱，后来打了湘潭第一次胜仗，十万借款才由湖南银库报销。

当时，武汉形势吃紧，朝廷连番下旨让他从湖南出援武汉，他迟迟未动。其中原因主要是皇帝命他率兵千里迢迢，援救湖北，而且一路征战，竟未提军饷自何而出。没有军饷如何出征？他让人各处求助，恳求商绅捐资，却都犹如泥牛入海，毫无消息。

正在为难之际，有个在籍户部候补员外郎杨江要为他捐助。曾国藩闻讯自然高兴，但杨江提出个条件，让曾国藩代他上奏皇帝，准许为其祖父在原籍衡阳建乡贤祠。

曾国藩是了解杨家的为人和杨江要求建乡贤祠的原委的。杨江的祖父杨键做过湖北巡抚，道光二十五年（1845 年）病死。其家属便活动地方官上奏道光，请求建乡贤祠。而有人上奏说，杨键官声很坏，有严重的贪污、受贿行为。道光帝闻奏，不仅不允许其入祠，且把上奏请入祠的地方官臭骂了一顿。这件事闹得轰动京城，曾国藩当时任职詹事府，自然熟知此事。

如今，为了军饷问题，要亲自出面为一个贪官申请入乡贤祠，不但不合儒家道德规范，还要冒风险，弄不好自己要下不了台。可是，为军饷问题所迫，曾国藩只好同意了为杨键写奏折。

奏折封送之后，杨江当即捐助两万两白银，并说等皇帝批复后再捐五万两。杨江带头捐款，其他官绅也不能袖手旁观，一下子捐了十万余两。这点钱虽不多，但总算解了燃眉之急。

谁知湘军出战不利，在“东征”的途中吃了败仗，退回长沙。吃败仗是个打击，长沙官绅齐骂曾国藩无用，使他抬不起头；而雪上加霜的是，咸丰帝看了曾国藩请杨键入乡贤祠的奏折，下旨申斥他，还降了他两级官衔。但曾国藩还是觉得此事值得，因为他终于用十万两白银让他的湘军渡过了难关。

□曾国藩人生启示：

一般而言，经过艰苦的磨练或一系列的挫折，才更易使人具备成功的品质。因而，有许多追求大成功之人甚至不是先企求成功，而是先企求苦难。这里最主要的奥妙就是，失败和逆境的土壤会创造出更多的成功品质；而具备了成功的品质才能成功，这是再简单不过的道理了。



3．败而不馁，退中求进

曾国藩智慧 **吾生平长进，皆在危难之际。**

湘军在靖港战败的消息传到长沙，那些湖南的官员们本来就恨曾国藩多事，听说曾国藩打了败仗，更是幸灾乐祸。还有人跑到巡抚骆秉章那里告状，要求参劾曾国藩，并解散湘军了事。一时之间，闹得个满城风雨。曾国藩自己也悲观到了极点，回到长沙后就不肯吃饭，不肯更衣，也不肯洗脸，整个人蓬头垢面；他还暗中写好了遗书，让曾国葆买好了棺木，准备再次自杀。

悲观是暂时的。大败之后，曾国藩再埋头募兵练兵，原来的老湘军只剩了 4000 人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他陆续募兵水陆二师两万多人，修造舟师，配备炮械。咸丰四年（1854年）6月中旬，曾国藩再次指挥水陆二师北上，发动湘军的第二轮攻势。

7月1日，湘军水师统帅褚汝航克复岳州，太平军骁将曾天养反攻，大败。7月14日再反攻，又败。曾国藩沾沾自喜，得意洋洋。7月15日他又亲自出阵，率李孟群、陈辉龙两支粤桂水师，自长沙到达岳州，次日在南风大作的情况下出队攻打白螺矶。

曾天养带几艘小船来诱敌，陈辉龙拼命地往前追，大船搁浅，动弹不得，于是陷入包围，曾天养埋伏的战船齐出，陈辉龙阵亡，水师统帅褚汝航、同知夏銮、千总何若澧急驶救援，结果这三员大将全部受伤落水而死，陈辉龙全营覆没，褚汝航等也损失了20多条战船，官兵阵亡好几百人——人家打得好好的，曾国藩一上来便损兵折将，而且空前惨重，还使褚汝航送了命，把克服岳州、三次大挫曾天养的汗马功劳一笔勾销。

先声夺人的石达开从容部署：他用罗大纲守梅花州，林启荣守九江城，自己极为巧妙地以东岸县城为大营，督促水陆两师严密布防湖口内，扎了大小木牌各一座，东岸筑土城，西岸筑木城，营外广布木桩、竹签，厚达十余丈。然后再沿城掘壕数重，埋设地雷，上用巨木纵横为架，却是遍设铁蒺藜。所有防务工事，太平军倾城而出，一日之内便告完成。第二天早晨曾国藩又坐官船前来窥探，直惊得他目瞪口呆——石达开似有神助，他竟能在一天之内将这座陷于重围的九江城，变成了金城汤池，铜墙铁壁一般！

12月，胡林翼、罗泽南、彭玉麟、李孟群合兵一处，猛攻梅花洲。曾国藩心生一计，命水师120余号，精兵2000余人，尽除鄱阳湖口障碍，冲入湖内。石达开见状哈哈大笑，因为湖口障碍如此容易清除，正是他的诱兵妙策。当时只听一阵锣响，湖口两侧太平军工兵齐出，飞速设卡筑垒，断了这大队水师的归路，使实力雄厚、所向披靡的湘军水师，在湖里湖外被斩为两段。

石达开困住了湘军水师之后，也不去攻打他们。当夜，他知会梅花洲的罗大纲，尽起舴艋小舟，突击湖口彭玉麟、李孟群的水师。黑暗中彭、李不知来船多少，心惊胆战，被太平军焚掉大船9艘，小船30余只。李孟群、彭玉麟开船便走，一路痛遭太平军小船袭击，这两员水师大将差一点儿送了性命。

李孟群、彭玉麟率领残余船只逃到上游，另一半水师还困在鄱阳湖里，左冲右突，逃不出来。曾国藩急得彻夜不眠，绕舱彷徨，他辛苦经营多年、视为百战百胜无上法宝的水师，被石达开略施小计，一次袭击，损失了一半有余。

12月25日，石达开挥师反攻。半夜三更，星月无光，他使林启荣自九江，罗大纲由小池口，两路进攻，只用了一百多只小船，突击湘军水师，衔枚疾进。金鼓一鸣，待驶近湘军水寨，火弹喷筒齐发，满江密布火网，曾国藩麾下的战船，纷纷起火燃烧。一队舢板，直扑曾国藩的“坐驾船”——旗舰。黑夜之中，远近不辨，吓得曾国藩衣冠不整，被护卫救上小舟，仓惶逃到陆上，投奔罗泽南的大营。他“旗舰”上的管驾官、监印典吏、两名把总、无数卫士全部被杀，水师全溃，将士四散奔逃，湘军的文卷册牍、粮台银两，尽入太平军之手，这一战湘军水师一百多号战船烧得精光。曾国藩在罗泽南的营里，目睹水师覆灭，船沉勇溃，他实在是看不下去了，愤不欲生，又一次赴水求死，幸为罗泽南、刘蓉竭力拉住。曾国藩自杀不死，黯然逃到南昌，受尽天下的冷嘲热讽、奚落讪笑。他说，这一次惨败，是他的平生四大惭之一。

一次又一次的惨败，也曾使曾国藩灰心丧气，悲观到极点，乃至蓬头垢足，不饮不食，跑到山上去写遗嘱；但是，他的自杀行为并非悲观失望，事情并不这样简单。一次次失败，完全是由于自己指挥不当，这种羞愤也足以让人以死相谢了；更重要的，他从小受儒家文化的教育和熏陶，为国捐躯、尽忠报国、舍生取义之类的思想，早已渗进了他的灵魂。“愿死疆场，不愿死牖下”是曾国藩的素质。事实上，从他从戎那一天起，就已经做好了为国捐躯的准备。

天无绝人之路，就在这时传来了安排去打湘潭的那部分湘军大捷的消息，吹散了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩的满面愁云，也改变了长沙城内的形势。长沙官场一改对曾国藩和湘军的歧视，骆秉章也开始热情起来。曾国藩和湘军的政治处境得到了很大的改善。

但曾国藩并没有沾沾自喜，而是咬牙立志、发奋图强。回到长沙以后，他认真总结了岳州、靖港二次战役的惨痛教训。他意识到湘军在靖港的战败，固然有一些客观原因，但更主要的还是湘军自身存在着严重的弱点。一是湘军的训练仍然不精，特别是水师成师过于仓促，大都未经过演习训练，这就大大影响了它的战斗力；二是赏罚不明，缺乏严格的纪律，在有些地方甚至还不如绿营。同时他还深刻意识到：最初来投奔他的人，非亲即故，且抱着各种目的而来，因为台面小，所以凡事多让，久而久之，连原则也丢失了。他也认识到，一旦条件有所改善，局面有所打开，就应破除情面，以正视听。他检讨导致湘军缺乏纪律的原因，主要是他过去治军强调以道义相号召，用忠义感召部下。而且，湘军的骨干与曾国藩都有密切的关系，不是同乡，就是同学，或者是同僚，他过去总觉得对他们无法用法纪来进行约束。

曾国藩找到存在的问题之后，决定立即设法加以解决。他从明赏罚、严军纪做起，在长沙南门外的妙高峰展开了认真的整军运动。他对各营在此次作战中的表现进行了调查，发现在岳州之战中，敢于对抗太平军的，只有彭玉麟一营；湘潭之战中，敢战者只有塔齐布两营、杨载福两营，其他各营都是望风而逃。即使是这数营敢战之勇，在打过胜仗之后，也只知道抢分太平军留下来的财物，全不回到长沙，还有一些直接跑回了湘乡。甚至还有人将战船开入湘乡内河，各自登岸逃归，听任战船漂流河中。彭玉麟战后为有功水手发放功牌，水手们见到忽然得到的顶戴，便说明自己原来在花名册上的名字是伪造的，是为将来逃走做准备的。

曾国藩对此十分气愤，他从明赏罚、严军纪做起，凡溃散之营便不再收集，营哨兵勇一律裁去不用。曾国藩根据兵贵精而不贵多的原则，依据勇于战斗的条件，决定士兵的去留。经过这番整顿和裁撤，留下的仅有水陆两部五千人。其弟曾国葆也在被裁之列，这对曾国葆的打击很大，多少年后他还一直深居简出，拒见宾客。同时决定将王鑫留在湖南，命罗泽南跟随其出征，令塔齐布、罗泽南、彭玉麟、杨载福增募新勇，使湘军人数又扩至一万余人。在衡州、湘潭修造船只，同时，除湘军本身的扩充以外，将胡林翼的黔勇增募至两千，征调了登州镇总兵陈辉龙所率的船队和广西候补道员李孟群统率的船队，共计一千余人。在困境中持此种态度与行为的人必当是一个具备成功素质的人。至于能否成功，用曾国藩的观点，还要看“天意”了。

经过整顿之后，湘军留下的仅有水陆 5000 人。在大量裁撤的同时，曾国藩又让在这次作战中涌现出来的几位有带兵和指挥能力的营官塔齐布、罗泽南、彭玉麟、杨载福等增募新勇。湘军水陆师在总的规模上人数达到了 19000 人以上，还不包括长夫等非战斗人员。

对于新招募的勇丁，曾国藩强调宁缺勿滥。他对湘军营官也明确表示，今后不论是谁，打胜仗就可以升官发财，打败仗则立刻走人。在平时训练和军营生活方面，曾国藩也为湘军立下了规矩：每天早晨必须五更起床，起床后立即进行早操，在扎营时要认真筑垒，垒墙须高 8 尺，厚 3 尺。墙内须有内壕一道，墙外有外壕 2 道或 3 道。壕沟须宽 8 尺，深 6 尺，壕内须密钉竹签。

通过两个月的整顿训练，湘军的战斗力有了明显的提高。湘军以后所以能战，与这次整顿有很大的关系。曾国藩自己对这次长沙整军也评价很高，认为是建军成功的第一步。

有自知自明，知道自己失败是败在哪里，自己受挫折原因在哪里，并且及时进行改正，这正是曾国藩的过人之处。

失败不等于绝望，跌跤不等于人生的路已走到尽头，挺起身来，看看自己要做的事，再打量一下自己，分析分析，是否能胜任，如果不能胜任，最好找一个与自己相适应的事，不必一条道跑到黑，“勇往直前”；“只许成功，不许失败”、“不成功便成仁”的做法就



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更没必要了。把失败当作磨砺自己的机会，是一种积极的心态。要知道自己败在哪里，这是应对失败的一个重要方略。

□曾国藩人生启示：

当我们在成功的道路上突然陷入了死胡同，百般努力都找不到出路在何处时，最好的方式无疑就是"退"。所谓"山重水复疑无路，柳暗花明又一村"，"退"在某些时候，往往能为我们开创一片新的天空；当然，更为重要的是，"退"能够为我们创造出更多的机会。所以，退也可以看作是为了抓住更为巨大的机会而"进"所做出的必要的准备。

4. 用尽人力，成事在天

曾国藩智慧 **无所逃而待烹，吉凶同域，忧喜并时，殊不可解。**

在逆境面前，曾国藩主张"无所逃而待烹"，这与他自己的亲身经历有极为密切的关系。

1853年湘军东征，与太平军的西征军迎头而遇，先在岳州之战中败给了太平军。湘军出师不利，除塔齐布外，其余各军都退回了长沙。湖南官绅议论纷纷，有的骂曾国藩无用，有的主张乘机解散湘军。湖南巡抚骆秉章虽然因为无兵守卫长沙不同意解散湘军，但对曾国藩的态度也极为冷淡。好在湘军的主力并没有受到太大的损失，而太平军因为进攻太锐，也暴露出了不少弱点，其中占领湘潭的林绍璋一军由于后军不继，攻势停顿，已经陷入了孤立无援的境地，这给了湘军以反攻的机会。曾国藩抓住这个机会，制订了集中兵力攻打湘潭的计划，并安排杨载福、彭玉麟等五营先行，曾国藩率其余五营于次日续进。

就在曾国藩临行之前，忽然有靖港民团前来报告，说那里太平军人马不多而且缺少防备，并说当地民团已经搭好了浮桥，愿意协助进攻，充当向导。曾国藩一听机会难得，不顾攻打湘潭的兵力已经出发，便放弃了原定计划，率领所余水路各军改攻靖港。

咸丰四年四月初二日（1854年4月27日）凌晨，曾国藩指挥湘军水陆师，沿湘江北上，浩浩荡荡向靖港进发，顺流疾进。刚到中午，湘军水师和陆师就到了靖港镇外。

陆师过了浮桥，曾国藩立即下了进攻的号令。然而，一进靖港镇，只听一声炮响，埋伏在港外的太平军一齐杀出。湘军初战受挫，这次又遭遇伏兵，一下子乱了阵脚，纷纷后退。李续宾、王鑫等人想督军迎战，但部下谁也不听指挥。一片喊杀声震山荡水，"活捉曾国藩"的吼声更让中计的曾国藩心惊胆颤。然而，他心知不能一败再败，必须誓死抵抗，面对溃逃如潮的湘军，他怒火中烧，令护卫把将军旗插在江边，自己执剑立于旗下，高声断喝："过旗者斩！"溃兵涌来，曾国藩大吼一声，挥剑砍翻一个，余者呆立片刻，绕过军旗，继续狂奔；后面的败兵如排山倒海，曾国藩一把长剑再也不知刺向何人了！

这时，太平军冲入湘军队伍中，一片砍杀之声，湘军完全失败。卫兵一把拉过曾国藩，护入座船，仓惶向长沙败逃。

曾国藩呆坐舱内，五内俱焚。衡州出师后，与太平军交锋，两仗两败，落了个狼奔豕突的结局，自己惨淡经营、苦练了一年的湘军，竟是如此无用。他想，如此下去，原先的豪言壮语将全部落空；又想到长沙官绅们的冷眼将不堪入目，更何况，这次是否能逃得回长沙，也很难说。耳边响起一片败兵的嚎叫，一片"活捉曾妖头"的怒吼！他左思右想，决定不如趁早一死，免得自讨其辱。这时，幕僚陈士杰、李元度看到曾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国藩神情有异，命令章寿麟驾一舢板，随护座船左右。

岂料座船随员稍不留意，曾国藩猛然起身，推开舱门，纵身跳入江心。“曾大人跳水了！”章寿麟一面大叫，一面由舢板跳入江中，很快救出曾国藩，扶进船舱中。大家七手八脚为他换衣、推腹，好在他并未呛水，尚无大碍。大家一路劝解，狼狈退回长沙。

然而，曾国藩派去攻打湘潭的队伍却屡获胜仗，太平军死伤四千余人，炮械、战船也损失许多，败退岳州，主将林绍璋被革职。塔齐布等人的这一胜利，给曾国藩打了一针强心剂，使他转悲为喜，他像捞到了一根救命稻草，能够继续上游。他笑着对幕友说：“死生盖有命哉！”

曾国藩第二次投水自尽则完全是由于湘军的骄傲造成的。1855 年，湘军由于几个月在岳州、城陵矶、武昌、罗家墩等地连战连胜，很有一股骄气和锐气，水勇赤膊短衩，手持刀枪，露立船头，急流而下。咸丰四年九月（1855 年 11 月）水陆两师先后从武昌等地拔营起行，一路攻克大冶、兴国，九月二十九日（11 月 15 日）水师在蕲州获胜；十月初一、初四、初五（11 月 20 日、23 日、24 日）陆师在半壁山大获胜仗，逼太平军退到下游的富池口。半壁山对岸为田家镇，在长江以北。

田家镇一战，使太平军在九江、安庆的上游顿失屏障，水师损耗贻尽，西征的计划再次受挫。而在湘军方面，“自有此军以来，随路杀贼之多，无有过于初四之战，水路烧船之多，无有过于十三之役”；加上，北路桂明之绿营虽被朝廷明令归曾国藩节制，但行动迟缓，节节逗留，军功无几，屡遭上谕谴责，故湘军营哨弁勇此时更多骄慢之气，几有不可一世之概。

咸丰四年十二月二十五日（1855 年 2 月 11 日），曾国藩因田家镇之胜，奉到上谕，“着赏穿黄马褂”。然而，就在这天晚上，湘军大败于长江水面上。九江林启容与小池口苏大纲的太平军，各抬数十只小船入江，乘月黑地暗，冲入湘军船队，进行火攻。湘军大乱，纷纷挂帆上驶，“自九江以上之隆坪、粮台各所之船，水手尽行逃窜”。曾国藩坐在舢板督战，号令不许开船。仓猝中来不及逃亡的战船被焚百余只，曾国藩的座船也被俘虏，“文案全失”，连皇帝奖赏他的黄马褂、白玉四喜扳指、白玉巴图鲁翎管、玉靶小刀、火镰等件，均成了太平军的战利品。曾国藩见自己手中的赌注已失，痛心疾首，再次投水自尽，又被幕客派人救起，送入罗泽南陆军营内；他还欲效春秋时晋国先轸之例，策马赴乱敌以死，被罗泽南、刘蓉等力劝才作罢。

正是因为这两次自杀的经历，让曾国藩得出了“死生由命”、“吉凶同域”、“忧喜半时”等宿命观点，既然一切由命，又有什么可怕的呢！所以，此后曾国藩无论遇到什么挫折，再也没有想过一死了之。也正是由于他的这一认识，才促成了他最后的成功。

□曾国藩人生启示：

先有“用尽人力”，然后才有“成事在天”。如果只想着“成事在天”，而不去“尽人力”，那么天只能成“天事”，而不会成“人事”。



5. 功归于众，自满为戒

曾国藩智慧 **长傲、多言二弊，历观前世卿大夫兴衰，及今日官场所以致祸福之由，未尝不视此二者为枢机。**

曾国藩为官用权很注意把握事局发展的尺度，为同僚讨奖励。曾国藩提出“有难先由己当，有功先让人享”的观点，认为“此乃事业之基”，他还把与别人分半功劳看成减祸之道，当作加福添寿之药方，其实也就是送别人“一尺”再换回“一丈”之道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国荃围攻金陵久攻不下，曾国藩就以此开导他：

近日来非常担心老弟的病。十一日收到初七日弟交袁差官带来的信以及给纪泽、纪鸿两儿的信，字迹有精神、有光泽，又有安静之气，言语之间也不急迫匆促，由此预测老弟病体一定会痊愈，因此感到很宽慰。只是金陵相持时间很久却还没有攻下，按我兄弟平日里的性情，恐怕肝病会越来越重。我和昌岐长谈，得知李少荃实际上是和兄弟互相亲近、互相卫护的意思。我的意思是上奏朝廷请求准许少荃亲自带领开花炮队、洋枪队前来金城会同剿灭敌军。等到老弟对我这封信的回信（不过十八九日回信就能到），我就一面上奏朝廷，一面给少荃去咨文一道，请他立即西进。如果苏州李军齐到而大功告成，则老弟承受其辛劳，而少荃坐享其名，既可以一同接受大奖赏，又可以暗中为自己培养大福。大约单独享受大功名乃是折损福气的办法，和别人分享功名也许是接受福分的途径了。如果苏州李军虽然到达，而金陵守城敌军仍然像过去那样坚守，金陵还是攻不下来，则对我们的责难也可以分散一些，我们的责任也可以稍微轻一些。昨天我已经给少荃发咨文，让他派炸炮到金陵会同剿敌。细想起来，老弟的肝病在身，不定再忧伤两个月，而饷项也断然难以支撑到三四个月之久，所以决定奏报朝廷，请求派少荃前来金陵。苏州李军近来也仅能够开五成的军饷，并不是供给十分充足，来金陵也不担心会有夸耀富裕的问题，想来老弟能体察我的苦衷。

他还在另一封信中说：

请少荃助攻这件事我犹豫了好久，仔细思量，我们的父母今天如果还健在，我拿这件疑虑的事请示双亲意见，他们一定会说：立即请李中丞来会同剿敌，不要让你沅弟长时间忧闷。因此我就决定了。

但李鸿章也深知曾国藩的脾气，他不愿做摘桃子的人，他要保全老师的脸面。这时朝廷又下令李鸿章速率军助攻金陵。李鸿章的部下也跃跃欲试，认为有一个立大功加官进爵、封荫子孙的机会。李鸿章终不为所动，但如果抗旨不出兵也不行。于是，他想了一个两全其美的办法：一是上奏朝廷，说曾国藩完全能够平此大乱，金陵即日可克；二是请派他的弟弟携大炮到曾国藩处听其指挥、助攻。正当曾、李为此大费脑筋时，金陵城终于攻下。大功告成之日，李鸿章亲往祝贺。曾国藩带曾国荃迎于下关，亲执李鸿章之手，说："曾家兄弟的脸面薄，全赖你了！"李鸿章自然谦逊一番。红旗报捷时，曾国藩将自己的名字列于湖广总督官文之下，并一再声称，大功之成，实赖朝廷的指挥和诸将官的同心协力。至于他们曾家兄弟是仰赖天恩，得享其名，实是侥幸而来，只字不提一个"功"字，对李鸿章当然也是美言多多。

曾国藩谈到收复安庆的事，他也总是归功于胡林翼的筹谋划策、多隆阿的艰苦战斗。谈到僧格林沁进攻捻军的时候，赞扬他能吃苦耐劳，说自己比不上他的十分之一二；谈到李鸿章、左宗棠，称他们是一代名流，不是说自愧不如，就是说谋略莫及。

曾国藩非常欣赏的一句古话是"天道忌盈"，他认为"有福不可享尽，有势不可使尽"。"势不多使"的内容是"少管闲事，少断是非，无感者也无怕者，自然悠久矣"。他也很喜欢古人"花未全开月未圆"七个字，认为"惜福之道，保泰之法莫精于此"。他主张"总须将权位二字推让少许，减去几成"，则"晚节渐渐可以收场"。曾国藩经常在给弟弟们的信中教弟弟们应"常存敬畏，勿谓家有人做官，而遂敢于侮人；勿谓己有文学，而遂敢于恃才傲人"，认为这是"谦字真功夫"。

曾国藩为官不傲，与他深受祖父星冈公曾玉屏的熏陶有关。1839年10月28日早晨离家进京之前，他侍奉祖父于阶前，向祖父请示："此次进京，求公教训。"星冈公说："你的官是做不尽的，你的才是好的，但不可傲。'满招损，谦受益'，你若不傲，更好全了。"这段话对曾国藩影响很深，多年以后，他回想到这些，仍然如同"耳提面命"。

曾国藩能够为官不傲，也与磨炼有关。道光年间，他在京做官，年轻气盛，时有傲气，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"好与诸有大名大位者为仇"；咸丰初年，他在长沙办团练，也动辄指责别人，与巡抚等人结怨甚深；咸丰五六年间，在江西战场上，又与地方官员有隔阂。咸丰七八年在家守制，经过一年多的反省，他开始认识到自己办事常不顺手的原因，反省自己"生平颇病执拗，德之傲也"。

此后，他进一步悟出了一些为官之道："长傲、多言二弊，历观前世卿大夫兴衰及近日官场所以致祸为由，未尝不视此二者为枢机。"因此，他自勉"只宜抑然自下"。在官场的磨砺之下，曾国藩日趋老成，到了晚年，他的"谦"字功夫实在了得。他不只对同僚下属相当谦让，就是对手中的权势也常常辞让。自从咸丰十年（1861年）六月实授两江总督、钦差大臣之后，曾国藩位高名重，多次上疏奏请减少自己的职权，或请求朝廷另派大臣来江南协助他。他的谦让是出于真心，特别是晚年身体状况日趋恶化，他更认为，"居官不能视事，实属有玷此官"，多次恳请朝廷削减他的官职，使自己肩负的责任小些，以图保全晚节。总之，曾国藩一生功名卓著，但他善于从"名利两淡"的"淡"字上下功夫，以求谦守退让之术，所以被一些人颂为"古今完人"。

曾国藩攻占金陵后，朝野官绅奔走相告，曾国藩每天都要多次接见向他祝贺的人，以书信的形式表达同样意思的更不计其数。但大体都是官样文章，无非说一些"英谋才略、勘定大乱"之类的话。曾国藩自然不会认真。

可是，有一篇洋洋三千言、文采恣肆、寓规于颂的书信却引起了曾国藩极大的兴趣。上书人开头讲了曾国藩一介书生竟能与太平军相斗，号召学生子弟忍饥转战，经历艰难险阻但百折不回，终于成就大功的过程。文字简练有力，说到了曾国藩的心里。

最末一段尤其让曾国藩掩卷沉思：两江总督不但手挽三省，而且管辖治河、漕运、盐法、水师等常人难以处理的事。国家和平时期只有才兼文武、有威望又知大体、值得信赖又有魄力的人才能肩负重任。现在江南哀鸿遍野，西方各国又张开大口，群相逼伺，狡犷不可测度，如果没有安内攘外的本领，没有大乱于未萌的才能，后果不堪设想。曾国藩读着读着，不禁为上书人所叹服。更让曾国藩警觉的是，自己位高权重，应该时刻保持谦逊，切勿因功自傲。

曾国藩胸怀宽广，心平气和，从不居功自傲，看上去就像一位老儒。凡是有人向他进言，对的就采纳，不对的也不予以辩驳。他在安徽祁门时，在官署衙门里设置了一个信箱，上书告示："本部堂示：凡言本部堂之过失、文武官之贤否、军士之骚扰者，投此桶内。不收词讼，投者焚之。"到了晚上，曾国藩就取出来审视，其中不可行的就搁置一边。凡是读书人来求见的，不论是进谏还是来求职，曾国藩没有不接见的。李鸿章曾经直言他的老师，说他"懦极"，即做事胆小、谨慎太过、迟缓、效率低下。曾国藩并不怪其无礼，而是欣然表示同意。

□曾国藩人生启示：

一个人有多少本事，别人都看在眼里，不必自吹自擂。如果过于狂妄，往往还会为别人留下笑柄。人们常说"天不言自高，地不言自厚"。狂妄有时候反而暴露了自己内心的虚弱，极力表现自己，其实是生怕别人触到自己的软肋，说自己不行。

没有人愿意相信一个言过其实的人，也没有人会喜欢一个出言不逊的人。就算是一个人真的很有本领，但因为狂妄，也可能会丧失很多机会。越是有涵养的成功人士，越稳重、谦虚，只有那些浅薄的自以为有所成就的人才会骄傲。

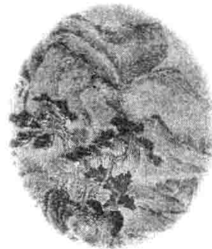


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧三

品格自励，修身为本

如果能日日用功有常，则可以保养身体，可以自立，可以仰事俯蓄，可以惜福，不使祖宗积累，自我一人享用而尽，可以无愧词臣，尚能以文章报国。



1. 慎独自持，雕琢性情

曾国藩智慧　天下之事理人才，为吾辈所不深知、不及料者多矣，切勿存一自是之见。用人不率冗，存心不自满，二者本末俱到，必可免于咎戾，不坠令名。

看透人生种种难堪的局面，才能知“清淡之心”多么有用。曾国藩淡泊名利，即在于能淡化物欲，以心养身。

“清淡”是曾国藩崇尚的人生涵养。他认为：

涵养深、有器量的人品格就高尚，遇事忍耐的人做事才能成功。这是因为，器量大就能原谅他人，有忍耐就会好事多磨。有一点不满意就勃然大怒，有一件小事违背自己的意愿就愤然发作，有一点优于他人的长处就向众人炫耀，听到一句赞颂的话就为之动容，这些都是没有涵养的表现，也只是小有福分的人啊。古人说器量随见识而增长，遇事不喜不惊，才可以担当大事业。的确，“有容德乃大，大忍事乃济”。

由于曾国藩是在中国传统社会熏染陶冶、经过严格科举考试而产生的一个典型的封建知识分子，所以他对儒家“修身、齐家、治国、平天下”的封建人生信条非常重视，视为平生待人接物、处世治事的基本准则。然而，在曾国藩的心目中，自宋明以来，一般正统士大夫往往把修身同治国、平天下相对立，割裂开来，强调各自的重要性，到头来不是治国、平天下缺乏精神支柱和远大目标，乃至完不成救世大业；就是满腹文章，而不能任天下大事。也就是把“传教”与“办事”对立起来。究其原因，他认为主要的问题就是人们把“修身”二字看得太简单、太孤立了，从而脱离实际，难以使“修身”同“治国、平天下”有机地结合起来。因此，曾国藩主张，修身必须首先结合实际去进行。不管是读书做学问还是待人接物，不管是带兵打仗还是为官从政，都有修身的大学问体现其中。要做到这样，曾国藩认为，重要的问题就是立足于精神修养，即治心。曾国藩善养内心，目的是为了超脱世俗，有一种轻松的格调。

精神是人生的本源，有什么样的精神状态，就会有什么样的人生观。曾国藩认为，精神的修养，全是内心所要做的功夫。所谓治心之道，如惩仇窒欲、静坐养心、平淡自守、改过迁善等，都属于精神方面的修养。因而，在他的遗著中，尤其是在他的日记和家书中，关于这方面的言论颇多。他主张，精神修养必须按照静坐、平淡、改过这三个步骤去进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所谓静坐，这是儒、道、佛三家所共有的初步门径。自东汉以来，儒家的积极入世人生哲学与老庄自然淡泊的消极出世人生哲学始终是互为补充的。至于佛家所说的"明心见"，更要求人们先有静的境界。因而，它们都强调一个"静"字，也都成为中国士大夫阶层最基本的修养功夫。曾国藩综合儒、道、佛三家之说，把"静"字功夫看得非常重要。他在日记中说：

"静"字功夫要紧，大程夫子成为三代后的圣人，亦是"静"字功夫足。王阳明亦是"静"有功夫，所以他能不动心。若不静，省身也不密，见理也不明，都是浮的。

在这段话语中，曾国藩反复强调的是，如果一个人的精神不能安然沉静下去，那么他的心里总是散漫的，总是浮动的，对事理不会看得清楚，做事不会踏实，乃至于自己的身体也不能保养得宜。

曾国藩认为，在物欲羁绊下，一个人要"静"下来是很不容易的。他钦服颜回的淡泊，也特别指出，如果一个人不经历高山，就仍会对高山仰止，没有得到的，总是有乞求的；人能在登临高山，已获已得后大彻大悟，就不容易了。

所谓平淡，实际上主要是对老庄淡泊寡欲之说的继承和发扬。如果一个人对世间之事不能看得平淡，一切都视为至关重要，都想去得到，那么他的心境就会自觉或不自觉地被外物所扰乱，精神就会时时受到牵累，常常会因一些不愉快的事情而耿耿于怀，就会影响到待人接物、处世治事的好坏成败。因此，曾国藩在强调"静"字的同时，还主张要有平淡的心境。他说："思胸襟广大，宜从'平、淡'二字用功。凡人我之际，须看得平，功名之际，须看得淡，庶几胸怀日阔。"并表示要"以庄子之道自怡，以荀子之道自克"，要把"世俗之功名看得平淡些"。这是因为他认识到，一般人之所以胸襟狭窄，全是物欲之念太重，功名之念太深。更具体些说，则是私欲困扰于心，精神无安静之日，自然也就每天都觉得有不愉快的心境。他这里所说的宜在"平、淡"二字上用功，就是要使心中平淡，不致为私欲所扰乱，务使精神恬静，不受外物之累，使自己置身于物来顺受，然后可以处于光明无欲的心境。

所谓改过，拿曾国藩自己的话来说，就是一个人如果在心境上不能平淡，则应思考为什么不能平淡的原因，并进行反省和改过。为此，他一生坚持写日记，把每天的所作所为如实地记录下来，认真反省。综观他写下的一百多万字的日记，其内容有相当一部分是自艾自责的语句。譬如，他在朋友家中见到别人奉承卖唱之女子，"心为之动"；梦中见人得利，"甚觉艳羡"；等等。于是，他痛责自己："好利之心至形诸梦寐，何以卑鄙若此！方欲痛自湔洗，而本日闻言尚怦然欲动，真可谓下流矣！"仅在1842年冬天，他就连续十来天写下了诸如说话太多，且议人短——"细思日日过恶，总是多言，其所以致多言者，都从毁誉心起"，"语太激厉，又议人短，每日总是口过多，何以不改？"等语。对于友人的忠告，曾国藩则强制自己虚心接受，力求改正。邵蕙西曾当面指责他"交友不能久而敬"、"看诗文多执己见"、"对人能做几副面孔"，他视为"直哉，吾友"并决心"重起炉冶，痛与血战一番"。此外，他所作的铭联、箴言以及格言警句、单字等，大部分体现了他要借以提醒自己不忘改过、立志自新的精神。

经过多年仕宦生涯的波折，晚年的曾国藩总结出12条治心经，认为应终生守之而不改，这就是：

无贪无竞，省事清心，一介不苟，鬼伏神钦，战战兢兢，而死后矣，行有不得，反求诸己。手眼俱到，心力交瘁，困知勉行，夜以继日。此十二语者，吾当守之终身，遇大忧患、大拂逆之时，庶几免于尤悔耳。



□曾国藩人生启示：

人非生而完美。只有每日德业兼修，不断进取，最终成为尽善尽美者，才能使秉性圆满无缺，声名显赫。凡完美之人皆趣味高雅，才智精纯，意志明晰，判断老练。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凡臻善臻美者总是言语明智、行为谨慎、小心翼翼。做不到这些，人永远难以臻于完美。

2. 血诚无私，胸怀坦荡

曾国藩智慧 **唯天下之至诚，可以破天下之至巧。**

待人以诚，应该是所有为官为将为领袖者的一项基本品质要求。待人以诚，则人也可能待己以诚，这叫作以诚换诚；即使少数人不以诚待己，也终会遭到舆论的谴责，使之怵然省悟。如果待人以权术，恃盛气，挟私见，也可能得势于一时，但最终会经不住时间的考验。

从曾国藩早年的政治生涯中，便看得出其坦荡至诚的本性。咸丰初年，皇上下诏，要求臣子们上书直陈政书，颇有大干一场的架式。臣子们果真指陈时弊，各抒己见，一时纷纷纭纭，奏章不下数百件。但皇帝却没把自己的命令当真，更没把这些奏章当真，大多数这样的奏章都被束之高阁。血气方刚的曾国藩面对这种情况，颇为生气地说："书生之血诚，徒以供胥吏唾弃之具！"意思说，臣子们一片至诚忠心，到头来一无用处。这等于直接向皇帝表示不满。1853 年正月，曾国藩出办团练，他在一封公开信中说："自度才能浅薄，不足谋事，唯有'不要钱，不怕死'六字时时自矢，以质鬼神，以对父君。""不要钱，不怕死"，是他的"血诚"的重要内容。后来，他失败于靖港，在向朝廷的请罪折中信誓旦旦地说，虽遭挫折，仍当"竭尽血诚，用尽全力处理"。

曾国藩的一生正是秉着这股"血诚"来与太平军和捻军纠缠的。他曾于咸丰十年（1860 年）感慨万分地说："江河日下，何时停止。"又说，"精诚所至，金石为开，鬼神亦避"。他简直把"血诚"当作医治社会弊病的一付"良药"。

塔齐布是湘军中少有的一名满族将领。曾国藩发现塔齐布骁勇善战，吃苦耐劳，深得军心，就多次上奏举荐他。在一年多的时间里，曾国藩连续保奏他为参将、副将，直至担任提督，使他成为湘军中的一名主要将领、曾国藩得力的左膀右臂。而充满"血诚"的塔齐布也知恩图报，屡建奇功。

对自己手下将领如此至诚至信，使湘军官兵上下都对此感动万分，更加愿意为主帅出生入死，效命疆场。这支忠勇血诚的武装力量最终成为曾国藩最大的政治资本。

曾国藩更处处以"血诚"要求自己的下属。他说："大抵有忠义血性，则四者相从以俱至；无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。"

1860 年 9 月 16 日曾国藩给胡林翼的信中，引用了一个老僧的话："唯忘机可以消众机。"机者，奸巧欺诈之心也。曾国藩提倡待人以诚，以诚换诚，"去伪而崇拙"，认为"唯天下之至诚，可以破天下之至巧"。他还教导其弟国荃要对左宗棠真心相向。处世如此，对待下级、带兵统将亦如此，他认为"驭将之道，最贵推诚，不贵权术"，"不挟私见，终可为人共谅"。

曾国藩大力提倡"诚"，并在"诚"字之前冠以一个"血"字，谓之"血诚"，强调"诚"必须出自内心，达到极致，有极端坦诚之意，也有对朝廷忠诚之意。

有这样一则故事，说的是曾国藩教李鸿章为人要"诚"。

曾国藩总是每早六点开饭，且要求幕友同吃。李鸿章刚入幕，不习惯这种生活方式。一天，他以头痛为由不来用餐，曾国藩就不断派人催请，自己停筷等待，李鸿章只好起床就食。曾国藩正色告诫道："少荃（李鸿章的号），你既来我幕，我有言相告：此处所尚，唯一'诚'字而已。"席间再无多话，李鸿章深受感动。

曾国藩把人心诚伪作为人的基本品格来认识，认为只有诚实的人才能和他交往，才能有信誉可言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

穆彰阿早年对曾国藩有知遇之恩，曾国藩发达后对穆彰阿也极为感激。即使在穆彰阿被罢斥后，曾国藩每过穆宅，总不免感慨一番。20年后，曾国藩赴任直隶总督前，进京陛见时，还专程拜访穆宅。后来曾国藩赴天津办理教案，恐自己再无机会进京，又专门写信令其子曾纪泽再次前往穆宅，向穆彰阿的儿子萨廉致意。

正因为这样，曾国藩特别讨厌那些狡诈的人。曾国藩在两江做总督时，官署中有一个很高的亭子，凭栏远望，可以看到官署内外的情景。一天，他在亭子中徘徊，看见大门外有一个头顶戴着耀眼花翎的人，拿着手板，向仆从做着苦苦请求的样子。仆从摆手拒绝他，举止非常傲慢，那个人无奈地离去了。第二天登亭，又看见那个人，情景和前一天一样。第三天，他看见那个人摸索袖中，拿出一包裹着的东西，弯着腰献给仆从，仆从马上露出了笑脸。曾国藩看到这里，心中有点疑虑。过了一段时间，到了签押房，仆从拿着手板进来，通报说有新补的某位监司求见。曾国藩立即让请进来，原来就是连日来在亭子上所看到的在大门外向仆从苦苦哀求的那个人。问他何日来这里的，答说已来三日。问为什么不来进见，则支支吾吾不能对答。曾国藩对监司说："兄新近就任，难道不缺什么办事的人吗？"监司回答说："衙署中虽是人满为患，如果您要是有推荐的人，也不敢不从命。"曾国藩说："那好。只因这个仆从实在是太狡诈，万万不可以派以重要的差事，只让他有一口饭吃就足够了。"监司点头称是。于是召那位仆从进来，严肃地对他说："这里已经没有留你的地方了，现特推荐你到这位大人处，希望你好好侍从新主人，不得怠慢。"仆从不得已，只好弯一条腿以示谢意。

清朝朝考选拔贡生，取得知县的官位，以到一省的先后作为补缺的顺序，授予职位后就去拜见吏部的负责管理签发授职凭证的官员；一旦取得了授职凭证，没有不立即前往赴任的。曾国藩做侍郎的时候，有两个门生，都取得了直隶知县的职位，同时去拜谒曾国藩。曾国藩问他们赴任的行期，其中一人为杨毓，就回答说："已经雇好了车，马上就要动身了。"另一位则说："还得等待准备行装。"曾国藩怀疑杨毓为奸巧的官吏，很快又听说先去赴任的却是另外那位，因而感叹地说："人真是难以看透啊！杨毓所回答的，正是他拙诚的体现。"曾国藩后来多次写信给直隶大吏，赞扬杨毓的贤良。后来，杨毓又到曾国藩那里，曾国藩问他上司对待他怎样，杨毓回答说："上官待属吏很好，待毓也好。"曾国藩大笑说："你真诚实啊。好，好。"杨毓后来做官至大名知府，另外的那一位却因事被参劾。正如曾国藩所说，杨淡于宦情，曾国藩做直隶总督时，欲委署道缺，竟辞归。于是赠他一联，写道："已喜声华侔召杜，更看仁让试乡闾。"

曾国藩这种崇尚拙诚、反对巧诈的待人品格，使他的周围聚集了许多忠直廉敬之士。

曾国藩初办团练时，手中无一兵一卒，而他却能成为江忠源的楚勇、罗泽南的湘勇等势力的精神领袖，并且在湘军逐渐发展的过程中，大批湘籍非湘籍的人才为曾国藩所用。湘军将领，除极少数如塔齐布等出身行伍外，绝大多数是原先不甚得志、僻居乡间的士人，他们独尊曾国藩，除了志向相同、思想相通之外，曾国藩确实有过人的人格力量。这一人格力量产生于他极力提倡并躬行实践的"诚、恕"两字，即"待人以诚，待人以恕"两条。



曾国藩曾经说过："驾驭将领的方法最重要的是拿出诚意。"又说，"君子的行为没有比用忠诚倡导天下人更大的事了。"他曾给李申夫一封信，谈到用兵应当以诚实为根本时尤为恳切，他说："用兵的时间长了就会产生骄傲和怠惰的情绪，有了骄傲和怠惰的军队没有不败的。'勤'字所以能医治怠惰，'慎'字所以能医治骄傲，因为在这两个字之前，须有一个'诚'字作为成立的根本。立志要把这件事了解得透彻，办得彻底，精诚所至，金石为开，鬼神也要回避，这些就在自己的诚心了。人生来正直，与行伍交往尤其珍贵。文人的心多弯曲，多不坦白，往往与行伍水乳不相融，必须完全去除歪曲私心，事事推心置腹，使武人坦然无疑，这就是接物的真诚。以'诚'字作为根本，以'勤'字'慎'字作为手段和工具，也许会免于大罪，免于大败。"

真诚本身就是一种魅力，也是一种自信。做人和交友能够胸襟坦荡，虚怀若谷，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就可以使人与人之间以诚相待，互相信赖。博取人们对你的支持和真诚相助，你的事业才有成功的希望。

□曾国藩人生启示：

如果不能以诚待人，总是言而无信，不仅说明人格卑贱、品行不端，而且也是一种愚蠢的短视行为。这时，即使你说得头头是道，人们也会对你产生不信任的念头，这会破坏你的形象，影响你的事业，让你一事无成。守信不是为了别人，而是为了你自己；不是别人从你这里得到了利益，而是你从别人那里得到了好处。

3. 敏于自省，蓄势待发

曾国藩智慧 知道自己的过失，就立即自己承认，自己改正，而没有丝毫的掩饰之心，这是最难的事情。

曾国藩名号很多：乳名宽一，名子诚，又名国藩，字伯涵，号涤生，谥号文正。宽一是父母所取，文正是皇上所封，涤生则是曾国藩自己所取，因而最能反映他的思想和趣旨。

道光十一年（1831年），21岁的曾国藩就学于家乡涟滨书院时，因有感于刘无堂先生的循诱而改号“涤生”，足见其“克已”之意。

能够日日自新，天天反省，有一种强烈的、热切的洗心革面的愿望，使自己的灵魂受到不歇的批判，使自己的欲望时刻困囿于无情的拷问，由表及里地对存在的自我进行猛烈的抨击，才使曾国藩得以洁身、保身、全身。也正是由于他能够数十年如一日地从心魄乃至外在名号、行止上克己自励，才成就了一番作为。

从他改号以克己这件小事上，我们可窥见曾国藩作为“五百年间圣贤之一”的修身态度。从某种意义上来说，曾国藩的功业，不在他的道德、文章，而在于他对自己的心灵无休止的洗涤和更新。

曾国藩曾在给李希阉的回信中说：“我们位高望重，别人不敢挑毛病，只有把我们自己的心摆在严师面前，怕不守天理就像怕刑罚那样，也许能够做到时时刻刻有敬畏之感。”

有一天，好友窦兰泉来拜访曾国藩，两位文人相见，自然商讨理学，然而曾国藩并未能真正理解窦兰泉所说的意思，便开始妄自发表见解。事后曾国藩就指责自己，这就是心有不诚；不仅自欺，而且欺人，没有比这更严重的了。由于不诚实，所以说话时语气虚伪强辩，谈文说理，往往文饰浅陋，以表示自己学理精湛，这不过是表演而已。

曾国藩虽然意识到了自己的缺点，表示悔改，可事到临头，又身不由己了。没过几天，朱廉甫前辈偕同邵惠西来访，这两个人都是孔子所说的正直、信实、见闻广博的人。尤其是朱廉甫前辈屈尊来访，是把曾国藩视为志同道合的人。没想到曾国藩故技重演，说了许多大言不惭、沽名钓誉的话。

还有一次，好友陈岱云来访，想看曾国藩的新作《馈贫粮》，结果曾国藩以雕虫小技、不值一看为由固执地拒绝了。一时掩饰笨拙，文饰浅陋，巧言令色，种种复杂的情形交织在一起，难以言表。事后曾国藩反省，这都是虚荣心在作怪啊！

经历了内心的这几次折磨与争斗，曾国藩开始给自己约法三章：大凡往日游戏随和的人，性格不能马上变得孤僻严厉，只能减少往来，相见必敬，才能渐改轻浮的恶习；平日夸夸其谈的人，不能很快变得聋哑，只能逐渐低卑，开口必诚，才能力除狂妄的恶习。

从曾国藩的日记可以看出，他年轻时，常与朋友在一起聚会。每当小聚之时，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也爱夸夸其谈，有时甚至想以口舌之利胜人一筹，但往往谈过之后十分后悔，再以文字批判自己。这样不断反省的目的是为了做个讨人喜欢的侍郎，长此以往，这样反省的结果就是内心受损、出言木讷了。

为了总结自己少说多看的经验，曾国藩有写日记的习惯。他自道光十九年（1839 年）开始动笔，当时是 29 岁，但到道光二十五年三月（1845 年 2 月）忽然停止，以后何时恢复不得而知，世间所见这之后的只有零星片断。从日记的内容看，曾国藩把少说多看的功夫也运用到了其中。

曾国藩日记中反省自励的文字最多，记载生活细节的也很多。在反省文字中，他坚持儒学传统文化中所提倡的最高修养境界“慎独”，以“自讼”、“自责”的方式狠斗灵魂之中的私心杂念，甚至对看别人下棋时的一次指点参与、在房里与夫人开几句玩笑等都痛责不已，以至让别人看来都承受不了。有的人不禁要开导他一番，有的人则干脆骂他是“伪君子”。在生活细节方面，他更是记录庞杂，有见客、往来信件等大事，更有下棋、剃头、洗澡、睡眠等小事，使见者如阅流水账，很容易疏忽和厌烦。但曾国藩的修身治学、选将募才、习军作战之法也尽在这点点滴滴之中，这样看来，流水豆腐账使用的就是障眼法了。

曾国藩日记中批评他人和议论时政的文字很少。对于别人的是非短长，曾国藩很少有看不到或看不明白的，他有时也和亲信幕僚们在一起评论一番，但很少写在日记之中。对于时政，要牵扯到对当局的评论，曾国藩更不会在日记中记载了。他认为如果写下来，终会沦为把柄，引发祸端，所以少惹麻烦为佳。发发牢骚倒是有的，但说过就算了，以后万一追究下来，也查无对证，算不得罪状。

有一次他的家人把老房子给装修了一下，花了 7000 串钱。他得知后十分不安，不仅在书信中责备家人，而且在日记中也表达了自己的忧虑之心：

接到腊月廿五日的家信，知道修整富厚堂房屋用钱共七千串之多，不知何以浩费如此，实在是太让我惊讶了！我生平以买地盖房为为官者的恶习，发誓不这样做。不料靡费如此，还有何脸面见人！平日所说的话却无法实现，真是太可羞了！连修个房屋都这样，以后各种事情都会奢侈，不用问就可以知道。大官家里的子弟，没有一个不骄奢淫逸的，我实在是太担心了！

曾国藩直到年已衰老，位居总督，对于自己仍不肯稍失反省。他在日记中说：“余日衰老而学无一成，应做之文甚多，总未能发奋为之。忝窃虚名，毫无实际，愧悔之至！”“日月如流，倏已秋分。学业既一无所成，而德行不修，尤悔从集。自顾竟无湔除改徒之时，尤愧曷已。”“到江宁任，又已两月余。应办之事，余未料理。悠悠忽忽，忝居高位，每日饱食酣眠，惭愧至矣！”可见曾国藩一生没有一天不在严厉地监视自己，教训自己。也就因为这个缘故，使他在道德和事业方面一天天地进步。



荀子《劝学篇》中说：“君子博学而日三省乎己，则知明而行无过矣。”如果一个人广泛地学习，每天多次反省自己，他就会变得聪明，而且行为也没有过错。这里最难的不是“博学”，也不是“省乎己”，而是“日”和“三”，不仅“每天”，而且“多次”反省自己。

曾国藩对自己的要求比荀子还严格，要求也更具体。在道光二十二年（1842 年）正月的日记中，他这样记道：“凡事必须逐日检点，一旦姑待，后日补则难矣。况进德修业之事乎？（汤）海秋言：人处德我者不足观心术，处相怨者而能平情，必君子也。”

曾国藩不仅逐日反省，而且事事反省。曾国藩的这种反省思想，并不是他心血来潮的奇思异想，实在是扎根于深厚的文化传统的自然秉承。孔子就说过“见贤思齐（看齐）”，“见不贤而内自省也”。看到别人有毛病就反省自己，孔子大概是中国第一个善于反省的大师。曾国藩最佩服孔子，表示“愿终身私淑孔孟”，“虽造次颠沛”也愿“须臾不离”。而孟子是从别人对自己行为的反应中反省的，他最著名的方法就是“反求诸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己”：爱人不亲，反其仁（反问自己的仁德）；治人不治，反其智；礼人不答，反其敬。曾国藩认真钻研过的程朱理学强调“正己为先”。曾国藩正是在这样的一个背景下来“逐日反省”的。由于认为反省是事关进德修业的大事，所以他才对自己要求得那样严格，不许自己有一天的怠慢。

至于如何反省，曾国藩很赞赏汤海秋的话，那就是与怨恨自己的人相处，因为怨恨自己的人往往是对自己的缺点或过错最敏感的人，也往往是对自己的缺点能给予无情抨击的人。然而，接受他人的批评是需要勇气和胸襟的，尤其是接受那些与自己有矛盾的人的批评；有人总是怀疑他人的批评怀有敌意，不管正确或错误一概拒绝，这种人没有气量不说，更重要的是失去了一次反省自己的机会。

曾国藩大概是自我反省和对自己进行批判最多的人之一，不仅严厉，而且苛细，如针如刺，直指心灵中最漆黑的部分。

□曾国藩人生启示：

自我反省实在是一件说到容易做到难的事。现在人们注重的是自信，而许多人未能把握分寸，以致把自信当成了处处自以为是，看来是该向古人学习了。豪杰之所以成为豪杰，圣贤之所以成为圣贤，就是在很多地方光明磊落，超出常人。

4. 善于改过，立志自新

曾国藩智慧 当重起炉冶，痛与血战一番！

曾国藩年轻时特别喜欢抽烟，时常捧着一把水烟壶，时间长了便成瘾成癖。但他也深知抽烟无益，便力求戒除。他前后戒烟三次，戒而复吸，吸而复戒，又复，再戒，终于在道光二十二年（1842 年）十月成戒。他在日记中写道：“自戒烟以来，心神彷徨，几若无主。遏欲之难，类如此矣！不挟破釜沉舟之势，讵有济哉！”

他最终挟破釜沉舟之势，在严肃的“克己”中戒掉了吸烟的恶习。此虽小事，却见其“克己”的力量。

对于友人的忠告，曾国藩则强制自己虚心接受，力求改过。邵蕙西曾当面指责他“交友不能久而敬”、“看诗文多执己见”、“对人能做几副面孔”，他视为“直哉，吾友”，并决心“重起炉冶，痛与血战一番”。

曾国藩初入仕途时，对宦海波折体会不深，又自视过高，所以对这对那都看不惯，常有牢骚忿激之情绪。他的早期日记称为《过隙影》，在这方面自我反省的文字很多：

我会客时有一句话说得很欠检点！由于忿恨在心里扎根太深，所以有时便一触即发了！饭后谈到了过去的小事情，我大发脾气，气愤的话脱口而出，忘记了身份和亲情的情状。虽然经过了朋友的说服规劝，我还是肆意谩骂，那时绝没有什么禁忌害怕的。树堂昨天说：“心里的劣根没有除净，时间长了必定会爆发一次，而且一爆发就会不可收拾了。”我自己积下了这次火气，仅仅自我反省了几次，其他的就只知道埋怨别人。本年立志重新做人，可是才过两天，就与我立下的志向决裂到这种程度！即使痛哭流涕，追悔不已，难道还有什么用吗？我真是像人们所说的与禽兽有什么两样呢？

带军打仗之初，这种愤激之情仍不时溢于言表。他强调，愤激行为是一个人涵养不够、气量不足的原因；同时也与担当大事、督己责人有很大关系。

曾国藩还用林则徐“制怒”的典故来进行自我教育。林则徐性格急切，遇有不平事常迁怒于人，为此常常适得其反。任江苏巡抚后，林则徐深刻意识到这一弱点，也深刻体悟到担当封疆大吏，如果不能自我克制，则贻误更大。因此，进驻巡抚衙门的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一天，就亲书“制怒”二字悬挂在听事堂：一是自我监督，二是让僚属监督他。久之，人亦服其有雅量，曾国藩终成一代名臣。

愤激的进一步发展就是暴躁。愤激表面上是言语伤人，情绪窒人；但暴躁不仅伤人，还伤害自己的身体。曾国藩说，暴躁最易伤脾、伤肝，对身体最有妨碍。所以，他把“暴”称为治身的“阳刚之恶”。一次，隋观察来见，因该人办事能力弱，曾国藩勃然大怒，训斥完后，当天夜晚曾国藩在日记中自责“退而悔之”，说自己“近来事有不如意，方寸郁塞殊甚”，常发脾气，足见“自己器量不容，治心之不深也”。

曾国藩进而认为，一个人常以和气悦人悦己，是吉祥福分的征兆，而如果常有乖戾之气，就会招致祸端。他曾多次为自己在家守丧期间的暴躁脾气而检讨，并说因此才有曾国华之死。曾国藩平生自负甚高，正当国家多事之秋，他想大干一番时，清廷令他在家为父守丧，这使曾国藩心里很不是滋味。本来，父亲刚逝去，曾国藩应守孝道安心服丧，但在家守制的日子里，曾国藩脾气很坏，常常因为小事迁怒诸弟，一年之中和曾国荃、曾国华、曾国葆都有过口角。在三河镇战役中，曾国华遭遇不幸，这使曾国藩陷入深深的自责。在其后的家信中，他屡次检讨自己在家期间的所作所为。如在咸丰八年十一月十二日（1858 年 12 月 16 日）的家信中写到：

> 去年在家，因小事而生嫌衅，实吾度量不宏，辞气不平，有以致之，实有愧于为长兄之道。千愧万悔，夫复何言！去年在家，以小事急竟，所言皆锱铢细故。洎今思之，不值一笑。负我温弟，既愧对我祖我父，悔恨何极！当竭力做文数道，以赎余愆，救沅弟写石刻碑……亦足少抒我心中抑郁悔恨之怀。

在此期间，曾国藩忧心忡忡，经常失眠。朋友欧阳兆熊深知其病根所在，一方面为他推荐医生诊治失眠；另一方面为他开了一个治心病的药方：“岐、黄可医身病，黄、老可医心病。”欧阳兆熊借用黄、老来讽劝曾国藩，暗喻他过去的做法未免有失偏颇。

治口就是慎言语，即不议人短处，曾国藩始终坚持不在背后议论他人。

其实，曾国藩自己早年也有评头品足、议人长短的毛病。他的好友陈作梅对他说：“见得天下皆是坏人，不如见得天下皆是好人，存一片熏陶玉成之心，使人乐于为善。”曾国藩在日记中写到：陈的话是“讽余近日好言之短，见得人多不是也”。

言多必失，由于“口祸”招致他人忌恨，曾国藩在守丧期间进行了深刻的反省。自率湘军东征以来，曾国藩有胜有败，四处碰壁，究其原因，固然是由于没有得到清政府的充分信任而未授予地方实权所致；同时，曾国藩也感悟到自己在修养方面也有很多弱点，在为人处事方面固执己见，自命不凡，一味蛮干。后来，他在写给弟弟的信中，谈到了由于改变了处世的方法而带来的收获：“兄自问近年得力唯有一悔字诀。兄昔年自负本领甚大，可屈可伸，可行可藏，又每见得人家不是。自从丁巳、戊午大悔大悟之后，乃知自己全无本领，凡事都见得人家有几分是处。至今九载，与四十岁以前迥然不相同，大约以能立能达为体，以不怨不尤为用。立者，发奋自强，站得住也；达者，办事圆融，行得通也。”一年以后，再次出山，曾国藩已变得善于应酬，左右逢源，他说：“余此次再出，已满十个月。论寸心之沉毅愤发志在平贼，尚不如前次之志；至于应酬周到，有信必复，公牍必于本日完毕，则远胜于前。”曾经，曾国藩对官场的逢迎、谄媚及腐败十分厌恶，不愿为伍，为此所到之处常与人发生矛盾，从而受到排挤，经常成为舆论讽喻的中心。但是曾国藩经过深刻的心理反思和多年的实践，非常真切地意识到，仅凭他一人的力量是无法扭转官场这种状况的；如若继续为官，那么唯一的途径就是去学习、去适应。“吾往年在官，与官场中落落不合，几至到处荆榛。此次改弦易辙，稍觉相安。”这一改变，说明曾国藩在宦海沉浮中更加精明旷达了。



□曾国藩人生启示：

改正自己的错误是一个十分痛苦的过程，许多人戒烟、戒酒、戒赌、戒毒的事例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就充分说明了这一点。它需要有异常坚韧的毅力和决心，持之以恒，才有可能成功。就像曾国藩所说："不挟破釜沉舟之势，讵有济哉！"

5. 崇俭可久，养心养性

曾国藩智慧 崇俭可以长久，处乱世尤以戒奢侈为要义。

一次，幕僚赵烈文正与曾国藩谈话，有个仆人拿着一张纸给曾国藩看，曾国藩看过点了点头，问赵烈文："你猜猜这张纸上写了什么？"赵烈文猜不出来。曾国藩说："这就是我的食谱。每餐两样菜，一大碗，一小碗，三碗饭。不算丰富，但一定要在前一天把菜谱定下来。"赵烈文很佩服，又问："我在您这儿时间不短了，从未看见您的日常饮食中有鸡鹅，不知道您是不是吃火腿？"曾国藩说："没有，以前有人送，我都不受，后来成了习惯，也没人送了。连我喝的绍兴酒，都是从街上零沽的。"赵烈文感慨地说："大清二百年，没有这样的总督衙门。"曾国藩说："以后你替我写墓志铭，这些都是作料。"说罢，两个人都哈哈大笑起来。

当时曾国藩已经官至总督，饮食还如此简朴，的确很难得。

曾国藩穿的衣服也十分朴素，布袍鞋袜，多系夫人所做。他认为："唯崇俭可以长久，处乱世尤以戒奢侈为要义。衣服不宜多制，尤不宜大镶大缘，过于绚烂。"

曾国藩 30 岁那年，曾做了一件青缎马褂，但在家时一般不穿，只是遇到特殊场合及新年佳节时才穿上它。这件马褂收藏了近 30 年，还同新的一样。他很自豪地对人说："古人说：'衣不如新，人不如故'，然而在我看来，衣服也是新的不如旧的好。你看今天的衣料，哪里比得上当年的精细呢？"

曾国藩在任两江总督时，曾巡视扬州一带。因为总督来到，扬州盐商特摆盛宴为其接风洗尘，但曾国藩只勉强吃了点儿面前的几道菜。过后他对属下说："一食千金，吾不忍食，且不忍睹。"

年轻时的曾国藩就极节约勤俭，并深谙理财之道。他初建湘军之时，军饷经费大多由他自己筹集，当时的情形，可谓异常艰辛。首先是受地方上的要挟，地方提供军饷，就得保其疆域平安；然后是湘军小股疲饿不堪的军队，被地方官吏以小利诱引，去攻打大股的太平军，结果导致覆没的不止一起。曾国藩完全凭借人格的感化，使地方绅士、豪强纷纷解囊相助，但他对每笔捐来的军饷都亲自落账入库，支出时具有严格的手续，可见曾国藩不愧是勤俭创业的行家。

曾国藩从创业的过程中深知"每粒米来之不易"，因此他常常告诫属下"一文钱扳倒英雄汉，半碗粥扶起乞丐王"的道理。在财物管理上他最反对大手大脚和铺张浪费，他说这既不利于人的德性修养，又不利于财富的积累。在家庭的财物问题上，曾国藩要求更加严格。

一般人羡慕总督巡抚的荣耀，不外乎居室、衣服、财富和尊贵，而曾国藩恰恰不在乎这些东西。他所住只有军营的茅屋三间，瓦屋一间，从不穿绫罗绸缎等贵重衣物。他的老家，湘乡白杨坪曾家老屋，已百年有余，因家中人口增多，曾国荃另建了一栋新屋，大约花费三千多银两。曾国藩听说后不大高兴，去信责怪兄弟，说："新屋搬进去容易，搬出来难，我此生决不住新屋。"所见至深，足可体味。

一天，曾国藩的属下李翥汉说，他依照李续宜的样式打了一把银壶，可以炖人参，可以煮燕窝，花费了八两多白银。曾国藩听说后深深感到愧悔。他说："现在百姓都吃草根，官员也多属贫困，而我身居高位，骄奢如此，并且还窃取廉洁节俭的虚名，真是令人惭愧得无地自容啊！以后应当在这些方面痛下针砭的功夫！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有一天，魁时若将军与曾国藩谈心，说他家四代都是一品大官，而他家的妇女并没有穿戴绸缎软料。这给他很大震动，他反省自己，平日常常以“俭”字教人，而近来在饮食起居方面却“殊太丰厚”；自家的妇女在穿戴上也过于讲究了。他“深恐享受太过，足以折福”。

曾国藩还说，“盛时常作衰时想”，兴盛中往往隐含着衰败的阴影，只有时时保持勤俭才能使家运亨通。

当年曾国藩与曾国荃同时封爵开府，家庭达到了鼎盛时期，然而此时他也并没有放松对家族成员的教诲：

“现在我们家正当全盛之时，贤弟不要以为区区几百两银子不足挂齿。如果让贤弟去过像楚善、宽五等人那样的艰苦生活，你能忍受一天吗？每个人的境遇的厚与薄、顺与逆，都是命中注定的，即使是圣人也不能自作主张。天既然可以使我们今天处于丰亨顺达的境地，当然就可以使我们明天处于艰难困苦的处境。

“家道的长兴不衰，不仅是凭一时的官爵显赫，而是要靠长远的家规来维持；不只是依靠一两个人的突然发迹，而是凭借众人的全力支持。我如果有福，将来罢官回家，一定与兄弟们竭力维持。当盛时，预作衰时之想，如果这样，我们家庭自然会有牢固的根基。”

曾国藩对家中的理财之事都有严格的限定。他说：“从来一国或一家的财政问题不出大乱子，都是由既勤劳又节俭所致。从节俭变成奢侈，跟下水一样容易；由奢侈返回到节俭，则难如登天。我在任两江总督职时，还存下朝廷给予我的两万银子。我当初没有料到竟有这么多，但像今天这样放手用法，转眼就会用光。你们以后持家，要学陆梭山的办法，将每月要用多少两银子限定一个固定的数目，另外封好称出来。本月用完，只准有节余，不准有亏欠。衙门奢侈之风气，不能不彻底痛改。我带兵之初，就立下志向，不取军营钱财来肥私囊，今天所幸这件事被我基本上做到了。但我也不愿意子孙过于贫困，低三下四去求别人的施舍，只要求你们大力推崇节俭的美德，善于操持以后的生活。”

曾国藩还指出，家中花费要有一个最高限度，不可超支，目的是要养成勤俭的家风。自己的八侄女出嫁，他只寄去奁仪一百两，套料、裙料各一件。这样做还唯恐家里奢侈成习惯，享受过度，所以，曾国藩平时绝不肯多寄钱财物品回家。

同治六年（1867年），在几位兄弟的支持下，曾国藩家的富厚堂进行了大规模的改建，耗费银钱达七千串之多。这年三月，曾国藩从家信中得知此情，尤为惊讶，在日记中表达了深深的忧虑。

几个月后，曾国藩与家资百万的好友万篪轩相谈，为万家富有而又节俭的家风感到由衷钦服，联想自己，充满自责。

同治七年（1868年），曾国藩在两江总督署又盖了三间新屋，本是为摆设地图之用，但过于富丽，日记中说：“余盖屋三间，本为摆设地图之用，不料工料过于坚致，檐过于深，费钱太多，而地图仍将黑暗不能明朗，心为悔慊。余好以‘俭’字教人，而自家实不能俭。傍夕与纪泽谈，令其将内银钱所有账目经理，认真讲求俭约之法。”

四月初六日，新屋修造一新。次年，曾国藩又接到四弟曾国潢来信，说家中为他起造书房七间，以备退休之用，用钱至三千余串之多。曾国藩对此十分气恼，说家人彭芳六办事，实太荒唐，深为叹恨，说家乡“殊非安居乐业之地也”。

曾国藩即使在权倾天下、显赫一时的时候，仍不忘勤俭，居安思危，这种远见卓识与坚忍毅力，实在难能可贵。

□曾国藩人生启示：

在不发达的时候，人可能还是比较容易做到节俭的；而在一帆风顺、官运亨通、财大气粗的时候，又有几人还能一如既往地保持本色呢？古语说：“时位之移人也。”现在，虽然经济快速发展，汲取一下古人的经验和智慧还是很有必要的。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧四

包容宽厚，海纳百川

“海纳百川，有容乃大。”要想干一番大事业，就必须具有海纳百川的气度和超人的气量。做大事，要能容人，更要能包容不同的意见和看法，能与不同性格的人相处、共创大业。



1. 心怀仁德，济世于危

曾国藩智慧 **养兵是为了民，设官也是为了民，当官不为民着想，那是我深恶痛绝的。**

曾国藩出生在一个普通的农户人家。他对湘乡农村有着深厚的感情，他了解农民的疾苦、愿望和要求，他的部队实际上是一支农民部队，他正是依靠这支部队打败了太平天国。

在太平天国起义之初，曾国藩对事态的发展估计不足。因而，他在1852年丁母忧在籍守制之时，清廷令他帮同湖南巡抚张亮基办理本省团练事务，他不打算应命，当即草疏恳请在家守制，具呈亮基代奏。誊就未发，接张亮基函，告知太平军势如破竹，挺进东南各地，武汉失守，人心惶惶，恳请曾国藩迅速来省城共商大计；好友郭嵩焘亦亲至湘乡力劝他为保桑梓，不必死抱守制成法，应命出山而治事。于是，曾国藩毁弃前疏，于1853年年初毅然出山。

按照中国传统习俗，父母逝世，儿子在外做官必须回籍守制一年或数年以尽孝心。然而，为什么曾国藩最终还是应命出山，加入与农民起义为敌的行列呢？这在他给清廷的奏折中说得很明白：守制之事，从个人的角度来说，确实很重要；但国家危难在即，虽在守丧之时，但为国家利益、为“匡时救世”担当应负之责，即使暂时背不孝之名也值得。从此以后，曾国藩虽历尽千辛万苦，碰到的困难不计其数，终因受救世人生哲学的驱使，忍辱负重，不敢懈怠，为清廷尽心竭力，即使是生命攸关的时刻，也在所不辞。如1854年兵败靖港，曾国藩忧愤投水欲自尽，被章寿麟等救起，随后反复掂量，终于鼓足勇气继续与太平军作战。其坚忍不拔的意志，强硬不折的毅力，均来源于他那维护儒家纲常伦理、维护清王朝统治的救世人生哲学观。

曾国藩说：“居官不过是偶然之事。”一旦下野，他也仍然是百姓中普通的一员。曾国藩以为，官从民间来，还归民间去，民间才是官员的根本。

曾国藩说：养兵是为了民，设官也是为了民，当官不为民着想，那是我深恶痛绝的。为民不是一句空话，不是一曲爱民歌，不是做几件事摆摆样子，而是要真心实意地爱民，“爱”字中间有一个“心”字，所以爱民就要出于“真心”。

在给曾国荃的一封信中，曾国藩写道：“大抵与士兵和百姓交往，只要真心实意地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

爱护他们，就可以得到他们的理解。我之所以深得民心与军心，就因为这个缘故。在与官员和绅士交往时，即使心里看不起某些人，也不能在语言上、表情上、礼节上表现出来。我之所以在官场上不得志，就是因为常常表现出来的缘故啊！”

仁与礼是治国治民的大经大法，曾国藩用这套理论来治兵，确有成效。当时他对士兵的要求是，不仅在营要做良兵，外出还要能做良民。他曾说：“我辈带兵勇，如父兄带子弟一般，无银钱，无保举，尚是小事；切不可使他们因扰民而坏品行，因嫖赌洋烟而坏身体。个个学好，人人成材，则兵勇感恩，兵勇之父母妻子也感恩了。以仁礼来治兵，是儒家的倡导，他们认为如果这样军队自是王者之师了，王者之师可以无敌于天下。”

所以，曾国藩以书生来带兵，就是走的这条路。

“如父兄带子一般”，这就是曾国藩带兵的秘诀，他说：“将领之管兵勇，如父兄之管子弟，父兄严者，其子弟整齐，其家必兴；溺爱者，其子弟矣纵，其家必败。”蔡锷评论道：“带兵如父兄之带子弟一语，最为慈仁贴切。能以此存心，自古今带兵格言，千言万语皆付之一炬。”《淮南子》云：“众之所助，虽弱必强；众之所去，虽大必亡。”人心的向背，民众的支持与离异，关系到部队的生死存亡。这个道理曾国藩显然明白，所以他再三嘱咐所统各部，以爱民为本。他说：“爱民为治兵第一要义。须日日三令五申，视为生命根本之事，毋视为装潢粉饰之文。”

为了获取民心，也是有感而发，咸丰八年（1858 年）曾国藩在江西建昌军营中写了通俗晓畅的《爱民歌》。他说：“近年从事军务，每驻扎一处，我就走遍城镇与乡村。看到的是没有不毁坏的房屋、没有不砍伐的树木、没有不遭破败的富户、没有不受欺压的穷民。大概被贼寇损害的占十分之七八，被官兵毁坏的占十分之二三，令人触目惊心。我在私下喟然长叹：行军危害百姓竟到了如此地步啊！所以每次委托将校，我总是告诫他们，一定要把‘禁止骚扰百姓’放在第一位。”

尽管曾国藩与官员和士绅之间常常发生矛盾，这给他的仕途增加了不少麻烦，但由于他能真心实意爱护军民，所以还是能心有所想、事有所成。曾国藩的这种爱民思想应该说得益于他所受的儒家文化的影响。曾国藩称孟子为“真豪杰”，表示愿意终身以孟子为师，他的爱民思想、民本思想大概可以从孟子那里找到根据。

在《尚书》《礼记》《论语》和《国语》中，民本思想已经很重要，到了孟子，民本思想获得了高度的发展。孟子说：“民为贵，社稷次之，君为轻。”这种以民为贵的思想可以说是历朝历代明君实行仁政的基础。孟子还说：“乐民之乐者，民亦乐其乐；忧民之忧者，民亦忧其忧。”想民之所想，急民之所急，这是获得民心的法宝。得天下就要得民心，得民心就要“所欲与之聚之，所恶勿施尔也”。

在做人方面，曾国藩最反对幸灾乐祸、狂傲自大、妄断是非、自以为是的那些人，而他自己就是自修严谨、更多地看到别人长处的人。他尤其是一个极富怜悯心的人，一些有功业名声的人遭了灾难，即使在戎马倥偬自身难保的艰难岁月，他也绝不无动于衷，而是尽量地给予照顾。



咸丰年间，曾国藩驻守祁门，险象环生，储备极其匮乏，是他一生行军中最艰苦的时候。一天，他忽然想起安徽那一带多有经学大师，遭受战乱，颠沛流离，生死都不知道。于是他派人四处询问，生存的人给以书信，约他们来军中的幕府相见；死去的人对其家小给予抚恤，索取他们留下的文章保留。像桐城的方宗城、戴均衡，歙州的俞正燮，徽州的程鸿诏诸家大师，都靠这种帮助而脱离了险境。

曾国藩一世廉洁，勤政爱民，了解民间疾苦，多次为民请命，减免税赋。

道光二十三年（1843 年）三月，曾国藩升任翰林院侍讲，六月任四川正考官，十一月回京复命。曾国藩在成都四个月，境况很苦，生活俭朴，但对于因穷困和疾病死亡的同乡，必尽力资助。从四川回来，他将得到的俸银千两寄回家中，并且拿出一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部分来救济贫困的亲友。他在家信中说：

我之所以十分重视馈赠，有两个原因：一是我家的气运太盛，不能不格外小心，这是持盈保泰的办法。一旦旧债还清，就会好处太全，恐怕反而会盈极生亏。留有债务没有还清，就会感到美中不足，家庭中也就会时时提醒自己了。第二个原因，是家里的亲戚们都很贫困，而且上了年纪，现在不周济他们，他们的日子不知该怎么过呢。家中的债务，虽然现在先不还，以后总是能还上的；馈赠自己的亲友，现在不作，恐怕以后后悔都来不及了。

由此可见，曾国藩的出身是他仁德思想得以萌发的土壤，而他的兵马生涯则使仁德思想能够迅速成长，最后又落叶归根于兵与民，也正是仁德思想使他能够有所成就。

□曾国藩人生启示：

很显然，不论是儒、道、佛思想，还是社会主义理论，古往今来，都强调对人民的仁德思想。一个人只有恪守这一宗旨，心怀仁德、胸有天下，才具备了成就一番大业的基础。

2. 胸有雅量，以德报怨

曾国藩智慧 一定要在“恕”字上痛下功夫，我要步步站得稳，须知他人也要站得稳，我要步步行得通，须知他人也要行得通。

一个人要想干出一番事业，必须要有恢宏的气度。能容天下难容之人，能解天下难解之谜，必须要有博大的胸怀。

曾国藩一生受儒家、道家思想影响极大，十分强调儒家所说的“恕”，“做人之道，圣贤千言万语，大抵不外‘敬’、‘恕’二字”。又认为：“敬、恕二字，细加品味体察，确实觉得一刻也离不了。敬字当头，就会谦逊而不放狂；忠恕待人，就会不被私人掩遮。”

曾国藩不仅口头上讲恕道，而且说到做到，他的度量远非常人可比，这一点从曾国藩与左宗棠的关系上可见一斑。

曾国藩为人拙诚，语言迟讷，而左宗棠（字季高）恃才傲物，自称“今亮”，语言尖锐，锋芒毕露。曾、左虽非同僚，却同在湖南，常有龃龉。有一次，曾国藩见左宗棠为他的小妾（人们戏称之为“如夫人”）洗脚，笑着说：“替如夫人洗足。”左宗棠以牙还牙，立即讽刺说：“赐同进士出身。”就是说“同进士”，并不是真正的进士，“如同”进士。还有一次，曾国藩幽默地对左宗棠说：“季子才高，与吾意见常相左。”把“左季高”三字巧妙地嵌了进去。左也绝不示弱，说：“藩侯当国，问他经济又何曾！”语涉鄙夷，也把“曾国藩”三字喻尽。

尽管左宗棠就像世人所评价的那样“曾公眼中有左宗棠，左公眼中无曾国藩也”，但曾国藩宽宏大量，从来都不与其计较。提起曾国藩与左宗棠的关系，人们可能很少会想起曾国藩对左宗棠的全力相助。

实际上，左宗棠入曾国藩幕府以前，曾国藩就曾举荐过左宗棠。曾国藩奏左宗棠接济军饷有功，朝廷命左宗棠为兵部郎中。而左宗棠性情刚直，又得罪了不少人，在湖南“久专军事，忌者尤众”，于是碰上了樊燮事件。樊燮为永州镇总兵，其私役兵弁，挪用公款。左宗棠为此代巡抚骆秉章拟奏折，请将樊燮撤职查办。谁知樊燮受人怂恿，向湖广总督官文反告左宗棠。官文竟将这案子报到朝廷，朝廷因命考官钱宝青审讯，传左宗棠到武昌对堂。咸丰帝甚至密令官文，“如左宗棠有不法情事，可就地正法”。此事，京城内外闻之者莫不震惊。京中官员如侍读学士潘祖荫，与左素不相识，也上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



疏痛陈“天下不可一日无湖南，湖南不可一日无左宗棠”。骆秉章与湖北巡抚胡林翼均上疏力辩其诬。胡林翼的奏折中且有“名满天下，谤亦随之”的话。

在这种情况下，咸丰帝才有“弃瑕录用”的旨意，肃顺也趁机以人才难得进言。官文接旨后，才不再催左宗棠对簿，草草了结此案。

这时，曾国藩驻军宿松，胡林翼驻军英山，议欲分三路进攻安庆。左宗棠来营暂避锋芒，曾国藩热情地接待了他，并连日与他商谈。曾国藩与胡林翼是在左宗棠极其潦倒、“四顾苍茫”的时候，向左宗棠伸出了援助之手。

清廷接到曾国藩保荐左宗棠的奏章，随即谕令左宗棠“以四品京堂候补，随同曾国藩襄办军务”。左宗棠因而正式成了曾国藩的幕僚之一。此后，无论左宗棠在曾国藩幕府中，还是统兵打仗，曾国藩对左宗棠总是爱护备至，极力推崇。

左宗棠加入曾国藩幕府时，恰逢太平军大股已入乐平、贵溪，他即以训练两个月的新兵起而迎战，白天亲自跃马入阵，夜晚秉灯办事，通宵达旦。在十天以内，左宗棠转战三百余里，接连攻克江西德兴及安徽婺源两县。曾国藩便上奏为左宗棠表功，称左宗棠在军事上有特殊的才能，足可独当一面。左宗棠因此而被授予三品太常寺卿，并改襄办军务为帮办军务。

曾国藩当时进兵皖南祁门县。左宗棠认为祁门的地理位置如处瓮中，易受敌制，并不赞成这种措施。果然不久，李秀成、李世贤集中数十万人马，分三路围攻祁门。左宗棠督率所部力战，大败太平军，攻克乐平，打通粮道，曾国藩才转危为安。曾国藩对左宗棠的此次军功，真是钦仰不已，又上奏盛赞左宗棠的功绩。

咸丰十一年三月十四日（1861 年 4 月 21 日），太平军李世贤部自从在乐平被左宗棠大败后，李秀成便改变战略，令李世贤带领江西的太平军入浙，对围困天京的清军采用外线包围形势。李世贤接奉命令，即率所部攻打浙江属郡，攻克了温州、金华、宁波、绍兴等重镇。全浙沦陷，省会杭州亦陷入围中。此时，已奉旨节制江西、安徽和江苏三省军务的曾国藩向朝廷上奏，说左宗棠屡立大功，深明将略，度越时贤，保举左宗棠督办浙江全省军务，并饬他节制提镇，清廷完全照准。从此，左宗棠才脱离幕僚生涯，开始独当一面施展他的才能去了。

左宗棠接奉诏旨后，即移营婺源，击败太平军杨辅清部由浙江入安徽之十余万众，以固根本。继而攻浙江开化，破太平军于马金街。这时杭州又失陷，浙江巡抚王有龄殉职。清廷命曾国藩兼署浙江军务，曾国藩在奏稿中写道：“以臣遥制浙军，尚隔越于千里之外，不若以左宗棠专为浙省，其才实可独当一面。”曾国藩如此谦让，又如此真心实意地为朝廷保举人才，心中哪有半点对左宗棠的嫌隙之意？

清廷根据曾国藩的保奏，以“夙负时望，卓著战功”的褒语，加任左宗棠为浙江巡抚。同治二年（1863 年），左宗棠被朝廷任命为闽浙总督，仍署理浙江巡抚，从此与曾国藩平起平坐了。

三年之中，左宗棠从被人诬告、走投无路一跃而为封疆大吏，这样一日千里的仕途，固然有赖于他的才能与战功。而左宗棠打一次胜仗，曾国藩就保举一次，如此不断地报功保举，恐怕也只有具有超人气度并且善忍的曾国藩才能做到。所以，左宗棠在挽曾国藩的联中，深情地写道：“谋国之忠，知人之明，自愧不如元辅。”

时人及后世常爱谈曾、左交恶。其实二人虽偶有意见不和，内里却交情至深，正如左宗棠自己所说的“同心若金，攻错若石”。共同的事业——中兴清室使他们走到了一起，因而成为历史上的一段佳话，这也正是曾国藩“待人以诚恕”的最好例证。

曾国藩在《书诫仲弟六则》中，明确提出了“己欲立而立人，己欲达而达人”。就是说自己想成名、显贵，应首先推此心到别人，让别人成名和显贵，则与万物同春！“我们兄弟一定要在‘恕’字上痛下功夫，就是无论何时何地都要设身处地想想。我要步步站得稳，须知他人也要站得稳，我要处处行得通，须知他人也要行得通。”

他在写给弟弟的信中说：“今日我处顺境，预想他日也有处逆境之时；今日我以盛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

气凌人，预想他日亦以盛气凌我之身，或凌我之子孙。常以‘恕’字自惕，常留余地处人，则荆棘少矣。”谁人都有顺境和逆境，在今天得意时以谦让宽恕之心待人，就是为自己今后可能遇到的逆境留下了一条出路。

曾国藩说：“人孰不欲己立己达？若能推以立人达人，则与物同春矣！”反过来说，就是“己所不欲，勿施于人”。“不欲人以虚伪待我，我便应不以虚伪待人；不欲人以权术待我，我便应不以权术待人。”如此等等，已成为曾国藩深入骨髓的品性。

清代有个叫钱大昕的人说得好：“诽谤自己而不真实的应付之一笑，不用辩解。诽谤确有原因的，不靠自己的修养进步是不能制止的。”器量阔宏，使我们检点自己，大度本身就是一种魅力，一种人格的魅力，那不仅是对自己缺点的正视，而且也是对自身力量的自信。

曾国藩曾作《忮求诗》告诫儿子：“终身让人道，曾不失寸步。”正因其如此，处处让人一步，对自己没有多少妨害，反而给他人留了一番余地。

大度宽容使曾国藩自身增加了人格的魅力，同时博取了人们对他的支持和真诚相助，给周围的人产生了好的影响，更重要的是也使曾国藩少树了许多仇敌。

□曾国藩人生启示：

宽容是人生的一种智慧，是建立人与人之间良好关系的法宝。一个拥有宽容美德的人，能够对那些在意见、习惯和信仰方面与你不同的人表示友好和接受。宽容不仅对你的个人生活具有很大的价值，而且对你的事业有重要的推动意义。一个人经历一次宽容，就可能会打开一扇通向成功的大门。借助宽容的力量，你可以实现自己伟大的梦想，成就自己的事业。

3. 当忍则忍，不乱大谋

曾国藩智慧 宁愿吃亏，万不可与人争讼。

骆秉章是湖南巡抚，权势很大，在曾国藩编练湘军和率军出征的时候，几次薄待曾国藩。面对自己得罪不起的人，曾国藩却多次屈求。骆秉章对曾国藩的冷淡，从曾国藩在长沙向他求情一事，就可看出。

咸丰三年（1853年）九月，驻扎在长沙的绿营兵与曾国藩的部下发生严重殴斗，绿营兵鸣号列队，准备大肆攻击曾国藩的勇营部队。曾国藩知道后，非常生气，他想诛杀一两个绿营兵，压压他们的气焰，便给绿营提督鲍起豹发去一份咨文，指名索捕闹事的绿营兵。这一下可惹怒了鲍提督。他也不是善者，来了个火上浇油，故意大造声势，公开将肇事者捆送到曾国藩的公馆，看他这个团练大臣怎么办。绿营兵见此情景，一个个气势汹汹，冲进曾国藩的公馆，击伤他的卫士好几人，并差点儿将曾国藩本人打死。

曾国藩狼狈不堪，只得向巡抚骆秉章求救。本来就驻在隔壁的骆秉章其实早就知道曾公馆所发生的事情，当时他也正对曾国藩在办团练过程中表现出来的非官非绅却又自以为是十分不满，想借此教训一下曾国藩，所以一直在旁边看热闹。直到曾国藩向他求情，他才出面，但却并不安慰曾国藩，反而给肇事者松了绑，向他们赔不是，让绿营兵各自回到自己的驻地去。事后，骆秉章也不对此事进行追究，准备不了了之。可长沙城内，却浮言四起，说由于曾国藩干预官府的兵权才闹出事来，他是咎由自取。

后来，曾国藩的部下王鑫分离的时候，骆秉章却乘机拉拢王鑫，这简直是拆台了。但曾国藩逆来顺受，不与计较，并且一遇困难，还是屈求。

曾国藩从衡州率军出征后，到达长沙，便因湘军粮饷和作战物资供应问题与骆秉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

章商量，请求湖南当局的支持。这次因为曾国藩提出要将湖南作为湘军的大本营，骆秉章等湖南官员认为支持湘军就是保卫湖南地方，因而表示同意。

1854年曾国藩又为胡林翼的事去求骆秉章。胡林翼与曾国藩很早就有过密切的来往。当胡的父亲客死北京时，曾国藩曾以湖南同乡的身份前往吊唁，并亲送灵柩出城。

1854年年初，胡林翼在贵州东南道员任内，经湖广总督吴文奏调，率数百练勇离开贵州，经湖南赶赴湖北，参与对太平军的作战。他日夜兼程，于2月上旬赶到湖北金口，忽闻吴文已在黄州自杀身亡，且太平军还在沿长江西进。他赶紧率练勇西退湖南岳阳，一时失去了依靠，无所归从。

曾国藩得知此情，便又一次去找骆秉章，要他上奏清廷，准许将胡林翼留在湖南。他非常欣赏林胡翼的才干，认为他的到来，在一定程度上会弥补因江忠源之死所造成的损失。因此，他也上奏，在咸丰皇帝的面前大力表扬胡林翼，说胡"胆识过人，才大心细，是军中万不可少之员"。咸丰也就同意了胡林翼随同曾国藩一起行动。

胡林翼与曾国藩走到了一起。尽管此时谁也不能完全理解这种结合的真正意义，谁也不会知道胡林翼日后会成为湘军的第二号人物，但曾国藩的内心的确是高兴的。可以说，这是他在湘军正式与太平军作战前的一个重要收获。

这不能不说是曾国藩"善不吾与，吾强与之附"的同僚交往之道起了重要作用。

后来，曾国藩和骆秉章还在军事上有所配合。

但当曾国藩岳阳城下失利第二次退回长沙时，骆秉章又一次对他冷淡。长沙的老百姓先是看见湘军出征，可没过几天却又打道回府，不知情的人便感到十分惊异。不久，太平军的到来使他们明白了这其中的真情，一个个便赶紧逃难。湖南省的官员则对湘军大失所望。有人骂曾国藩无用，有人主张乘机解散湘军，也有人认为长沙城的防卫还得依靠湘军。骆秉章听着众人的议论，知道此时不宜参奏曾国藩，也不同意解散湘军，但他对曾国藩的态度也极为冷淡。曾国藩住在湘军的水师船上，骆秉章到邻船拜客，近在咫尺都不过来跟他打招呼。直到后来，湘军取得湘潭大捷，骆秉章才开始对曾国藩变得热情起来。

曾国藩对骆秉章的忍让足见其气度。

在镇压太平天国革命运动的过程中，湘军集团发展壮大起来，渐渐地督抚大帅纷出并立，与曾国藩官位相近者多达二十余人。这就是说，湘军集团已由1855年、1856年一个司令部一个中心的格局，变为真正的多中心。这虽然促进了湘军的发展，但多中心的弊病，就是内部矛盾加剧，甚至公开分裂，也将不可避免。这些大头目气质互异，与曾氏集团的关系也有深浅亲疏之别。如阎敬铭与胡林翼虽有知己之情、保举之恩，但胡一死，此情就不复存在。而山东距湘军集团势力范围又遥远，彼此并无密切的利害关系，所以他任山东巡抚后，实际上就脱离了团体，向清廷靠拢。为此，他在奏折中称赞僧格林沁"不宜专用南勇，启轻视朝廷之渐"的主张，是"老成谋国，瞻言百里"，并且表白："自古名将，北人居多，臣北人也。"更为重要的是，他们各有辖区，各有部队，所处环境局势又不相同。这样，随着时间的转移，局势的演变，湘军集团各督抚势必利害不能一致，甚至相互冲突，从而导致各行其是，乃至明争暗斗。而清廷虽然全面依靠湘军去镇压革命，但对湘军集团因此而急速膨胀壮大也不能不怀着隐忧。湘军集团的裂痕，正为清廷分而治之甚至促其公开分裂，提供了可乘之机。



基于这样的考虑，当江西巡抚沈葆桢与曾国藩掀起争夺江西税收的明争暗斗时，清廷就大力支持沈葆桢，不顾曾国藩的反对和困难，批准沈葆桢的截饷请求。当沈葆桢大闹意气，以告病假与曾国藩相抗时，迎承意旨的御史上奏说沈"所以力求引退者，特以协饷用人两端与曾国藩意见不合，而营员每次间伺隙，饰非乱是，是以沈葆桢知难而退"。清廷即据此下诏，表面上是训诫沈、曾两人，实际上对沈葆桢多方维持，对曾国藩则加以责难："恐有耳目难周之弊"，要曾国藩"毋开小人幸进之门"，不要为人"任意播弄"。这样，就把沈、曾纠纷完全归咎于曾国藩一人。得到那拉氏信任、管户部的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大学士倭仁责备曾国藩："岂贤如幼丹（沈葆桢字），而不引为同志者。道途之口，原不敢以疑大贤。"1853年，沈葆桢又奏请截留江西厘金。户部在奏议中对曾国藩又进行明显刁难。正如曾国藩所言："户部奏折似有意与此间为难"，以致"寸心抑郁不自得"，深感自己"用事太久，恐人疑我兵权太重，权利太大"，从而感到很大的压力。

这种情况表明，围绕沈、曾纠纷，在北京已经形成上自大学士、尚书、御史，下至一般舆论对曾国藩横加非难的浪潮，而清廷正是这一浪潮的中心推动者。那拉氏、奕䜣当政以来，虽然进一步扩大与湘军集团的合作，给曾国藩以很大的权力，但同时也在讲求驾驭之术，察看曾国藩等所作所为，力求既要重用，又不使之跋扈犯上。护沈抑曾正是为此而发。这不仅仅是向曾国藩泼一点冷水，使其不要忘乎所以；更重要的是，这还可以分化湘军集团，使沈葆桢成为其中敢于同曾国藩对抗、向清廷靠拢的引路人。沈葆桢自然有恃无恐，更倾心于清廷。正如沈葆桢自己所说："且余知有国，不知有曾；予为国计，即有恩亦当不顾，况无恩耶？"这样，沈葆桢终于与曾国藩闹到公开决裂、"私交已绝"的地步。明白个中原因的曾国藩自然愈加"藏势收声"，谦恭对上，以求自全。

曾国藩最初对清廷各打五十大板的做法颇为不满，以辞职相要挟。但是，他善于审时度势，认识到闹下去对湘军、对自己、对朝廷都不利。这时，他的"忍"字诀又占了上风，以委曲求全来寻找共同点。这是曾国藩在处理"多山头"时的一种策略——内部一定要团结，别人才无机可乘。

□曾国藩人生启示：

能忍者方能伺机待时，等到自己有足够的力量与对手抗争时才猛烈地反击，定能一战而胜。智慧之人会分得清是非曲直，青红皂白。要成就大业，就要分清轻重缓急、大小远近，该忍的就得忍，从长计议，从而实现理想宏愿，成就大事，创建大业。

4. 大度能容，不拘小节

曾国藩智慧 设身处地为别人着想，设身处地为将来着想，宽以待人，做事留有余地。

早年曾国藩在长沙岳麓书院读书时，有一位同学性情偏躁。因曾国藩的书桌放在窗前，那人就说："我读书的光线都是从窗中射来的，不是让你遮着了吗？赶快挪开！"曾国藩果然照他的话移开了。曾国藩晚上掌灯用功读书，那人又说："平常不念书，夜深还要聒噪人吗？"曾国藩又只好低声默诵。不久曾国藩中举人，传报到时，那人更大怒说："这屋子的风水本来是我的，反叫你夺去了！"在旁的同学听着不服气，质问他："书案的位置，不是你叫人家安放的吗？怎么能怪曾国藩呢？"那人说："正因如此，才夺了我的风水。"同学们都觉得那人无理取闹，替曾国藩抱不平，但曾国藩却和颜悦色，毫不在意，劝息同学，安慰同室，无事一般。可见青年时代曾国藩的涵养和气度就很不一般。

当时的书院院长欧阳坦斋知道此事后，夸赞说："国藩大度，必成大器。"

咸丰初年，曾麟书与曾国藩的几个兄弟还未分居的时候，家中为建新宅黄金堂，与邻居为一墙之隔的地界发生争执，几至要打官司到湘乡县府。曾国潢将这一情况写信告诉了在京师做官的长兄曾国藩。曾国藩收到此信后，联想起了古人的一首诗：千里修书只为墙，让他三尺又何妨；长城万里今犹在，不见当年秦始皇。于是曾国藩就写了一封长信，并将这首诗附上。曾家父子读过曾国藩的信和此诗后，胸襟豁然开朗。"让他三尺又何妨！"就将地退缩了三尺。

曾家的这一举动，深深地感动了邻居，不仅未与曾家争执，见自家的地很方便曾家，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也秉着“让他三尺又何妨”的见解，转让给了曾家扩建黄金堂新宅。

这件事代代相传，简直成了曾族的“传家宝”。1988 年，年过古稀的曾德培老人还在台湾著文说，记得 1939 年他走上抗战前线时，慈祥和蔼的妈妈坐在美孚煤油灯下，拉着他的双手说了曾国藩“让他三尺又何妨”的故事。现在虽然已时隔半个世纪，他还不忘当年慈母教儿的这个曾国藩的故事。可谓终身受用，乐趣无穷。

“恕”，有宽恕、谅解、宽以待人之意。设身处地为别人着想，是曾氏“恕”的主要内容，由此可以引申出宽容、谅解、做事留余地等。

有一次，一个冒充校官的人去拜访曾国藩。此人高谈阔论，议论风生，有不可一世之概。曾国藩礼贤下士，对投幕的各种人都倾心相接，但心中不喜欢说大话的人，见这个人言辞伶俐，心中好奇。中间论及用人须杜绝欺骗事，那人正色大言说：“受欺不受欺，全在于自己是何种人。我纵横当世，略有所见，像中堂大人至诚盛德，别人不忍欺骗；像左公（宗棠）严气正性，别人不敢欺骗。而别人不欺而尚怀疑别人欺骗他，或已经被欺而不知的人，也大有人在。”曾国藩察人一向重条理，见此人讲了四种“欺法”，颇有道理，不禁大喜，对他说：“你可到军营中，观我所用之人。”此人应诺而出。第二天，拜见营中文武各官后，此人煞有介事地对曾国藩说：“军中多豪杰俊雄之士，但我从中发现有两位君子式的人才。”曾国藩急忙问是何人，此人举涂宗瀛及郭远堂以对。曾国藩又大喜称善，待为上宾，但一时找不到合适的位置，暂时让他督造船炮。

多日后，兵卒向曾国藩报告此人挟千金逃走，请发兵追捕。曾国藩默然良久，说：“停下，不要追。”兵卒退下后，曾国藩双手把须，说：“人不忍欺，人不忍欺。”过了几天，曾国藩旧话重提，幕僚问为什么不发兵追捕。曾国藩的回答高人一筹：“现今发、捻交炽，此人只以骗钱计，若逼之过急，恐入敌营，为害实大。区区千金，与本人受欺之名皆不足道。”此足见曾国藩的远见与胸襟。

俗话说“宽则得众”，意思是说心胸广阔的人才能博得大众的爱戴和拥护。曾国藩做人和交友都够胸襟坦荡，虚怀若谷，以诚相待，进而博取了人们对他的支持和真诚的帮助，也让他避免了许多不必要的麻烦，打下了事业成功的基础。

湘军初与太平军交战时，就遇到三次失败：一次是在岳州，一次是在靖港，一次是在九江湖口。

一日，曾国藩召集幕僚，让众人指陈三次失败的原因，但大家都面面相觑，不敢随便讲话。

曾国藩一向看重李元度，他又有救命之恩，便亲点名号说：“次青，你大胆请言！”

李元度为人仗义，见曾国藩几次寻死觅活，总不得胜，心里也很着急，而且这样下去，自己的前途也委实堪忧。于是他鼓足勇气，语未尽，已惊三座：

“恩公东下之师，气势锐甚。然自三月至今，凡经三次大挫折，初挫于岳州，继挫于靖港，今又挫于九江湖口。幸而屡蹶复振，未坏大局。然依在下之见，非失于恩公不知兵，而失于知兵。”

李元度的话，如芒刺在背，一针见血。众将领谁也不敢望一眼曾国藩的表情，只是默不作声地坐在那儿。空气骤然紧张起来。

曾国藩倒还是沉得住气。他又说：“次青请细道之，吾愿闻其详。”

李元度也不再犹豫，说：“岳州之败，师未集而因大风阻于洞庭湖，敌察我困，大股围入，其败可谓天意，于理于势都是如此的结局。靖港之败就不然。一惑于困丁之请，临阵变成谋，夕令朝改，是策略之失。九江湖口之败，问题就更大了。三板大船入湖，敌断归路，变出不测，以大船攻敌小船，无异猛虎拔牙，虚威无用。并且，师出不为退路着想，乃行军大忌。犯此，则不能不败。”

李元度的话虽然当众揭了曾国藩的疮疤，但无疑是一剂良药，众将领不由地频频点头。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩善于听人之言，博采众长，以为己用，他的心胸是宽广的。他见李元度一针见血地指出了三次失败的原因，也颇觉叹服。于是他说："次青的话句句在理。望吾将士共当戒之。"

曾国藩说："不可因微瑕而弃有用之才。世不患无才，患有才者不能器使而适用也。"

看人应该首先看他能胜任什么工作，而不是千方百计地挑毛病。在用人所长的同时，要能容其所短。如果对贤才所犯的小错也不能宽恕，就会埋没贤才，世间就几乎没有贤才可用了。正所谓"水至清则无鱼，人至察则无徒"。

关于曾国藩的雅量大度还有这样一件事：新宁的刘长佑由于拔取贡生，入都参加朝考。当时的曾国藩身份已很显贵，以阅卷大臣的名望索取刘长佑的楷书，想事先认识他的字体，刘长佑坚持不给。以后刘长佑做了直隶总督，当时捻军的势力正在兴旺，曾国藩负责分击，刘长佑负责合围。刘长佑草写的文稿，将要呈上，有人说："如果曾公不满意，我们怎么办？"刘长佑说："只需考虑事情该怎么办，他有什么值得怕的呢！"曾国藩看到这个文稿，觉得非常正确。刘长佑知道后，对幕客说："涤翁（曾国藩）对于此事能没有一点芥蒂，全是由于他具有圣贤的功夫才能达到的。"

□曾国藩人生启示：

领导用人需要雅量。因为你用人的时候，不是看谁跟你有过节，谁跟你关系最好，而是看谁最有能力，谁才是你最需要的人才。古有齐桓公用管仲、李世民用魏征，这些优秀的领导者大胆起用"仇人"，结果"仇人"帮他们缔造了盛世江山。

5. 卧薪尝胆，忍辱求全

曾国藩智慧 盖打脱牙之时多矣，无一次不和血吞之。

1858年6月，曾国藩被命再出，在江西领导湘军作战。湘军在江西，虽有守土退敌之功，然而与各地乡团不相和睦，常常被团丁伏击截杀，竟致数十数百地被消灭，又逢疫病流行，营中军士纷纷病倒。因此，曾国藩再到江西以后，深感诸多问题颇为棘手。9月间，安徽传来败讯，李续宾、曾国华于三河镇被陈玉成击败，全军覆没，李、曾以下，湘军官兵阵亡六千余人。这支军队是湘军的精锐劲旅，被歼以后，全军为之震动。景德镇一带的湘军也连连失利。幸赖曾国藩与胡林翼等竭力挽救，大局才得稳定。

而这时的曾国藩，忽而奉命援浙，继又改令赴闽，不久又受命筹援安徽。接着，石达开有由湘入蜀之势，朝旨又令前赴四川夔州扼守，同时命其分兵协防湖南、安徽，并留兵防守江西。朝令夕改，杂乱无章，使曾国藩无所适从。他自知因无固定地盘，只好由人摆布，委曲求全，精神极感苦恼。可见息事宁人的处事哲学也要付出精神痛苦的代价。

1861年8月，曾国荃攻下安庆，千里长江已全归湘军掌握。曾国藩分兵三路，直指江浙地区，准备给日渐衰微的太平军以最后致命一击。可是曾国藩所遭遇的困难，仍是纷至沓来。先是最能与他合作无间的湖北巡抚胡林翼积劳病死，顿使曾国藩失去一个最有力的伙伴，未免平添后顾之忧。曾国藩为之彻夜不眠。而三路东向的大军，只有曾国荃一军，因为是亲弟弟，始终听命于他；其余李鸿章与左宗棠两路，都时时表现出不合作的态度，使曾国藩伤透脑筋。但按曾国藩的为官之道，还是按捺性情，息事宁人，没有激化矛盾。

同治元年（1862年）八月和闰八月间，江南各地因连年战事而瘟疫流行，宁国境内的鲍超所部死了几千人，金陵城外的曾国荃部也死亡相继，士气低落。正在这时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李秀成率二十万大军救援天京。自闰八月二十日起，曾国荃部日夜猛攻雨花台达半月之久。落地开花的洋炮，时时从雨花台上空呼啸而下；与此同时，皖南重镇宁国已落入太平军之手，且有上图江西之势；小丹阳的太平军也随时可冲至长江，冲断湘军的江中粮道；河南境内的捻军已进入鄂东，有取道皖北回援天京之势。总之，湘军在军事上处于极其艰难危急的时刻。

战争使大江南北数省，特别是皖南、鄂东、赣东一带人亡地荒，满目疮痍。当时曾国荃和鲍超部共约七万人，每月须粮三四百万斤，粮饷从何而来？兵勇每月获饷不过四成，只得饥一餐、饱一顿地过日子，士气如何提高？这是曾国藩于军事危机之外的另一大苦恼。然而，正在这个内外交困的时候，这年九月，江西巡抚沈葆桢为保江西省军队的粮饷，截留了供应雨花台大营的江西漕折五万两银，并获朝廷准允。这无疑使曾国藩雪上加霜。他在日记中多处反映了自己焦灼和忧郁的心情。

例如九月十四日写道："日内因金陵、宁国危险之状，忧灼过度；又以江西诸事掣肘，闷损不堪。"十八日又写道："五更醒，辗转不能成寐，盖寸心为金陵、宁国之贼忧悸者十分之八，而因僚属不和顺、恩怨愤懑者亦十之二三。"

然而，他并没有向他的直接下级沈葆桢发泄这些愤懑，更没有张牙舞爪，训斥下级，强迫下级如何如何。他在给沈葆桢的信中，淡然说道："近来，幸饷项来数较丰，为今年所未有，差强人意。若能如此月之入款，即全停江西漕折犹可支持，特恐不可为常。且待万一过不去之时，再行缄商尊处通融办理。"

沈葆桢小曾国藩九岁，因为有曾国藩的多次推荐，才得以候补道员升任为巡抚。他从江西本位出发，恃才傲上，且不加节制，于同治二年（1863 年）再次截留朝廷批准解送曾国藩粮台的九江关洋税三万两，同治三年第三次奏请截留江西的全部厘金，导致两人的彻底决裂。曾国藩则在同治元年（1862 年）九月沈葆桢首次截留漕折时反省自己"忧灼过度"，"皆由于平日于养气上欠功夫，故不能不动心"。

曾国藩在与太平军斗争的过程中，他的最大困难，不是敌手的强大，而是清政府本身在政治、军事与财政各方面存在着太多的矛盾和弱点，不能形成强大的力量与太平军作战。其次就是湘军本身缺少战斗经验，难当大敌。因此，在以后的六七年中，曾国藩虽然为自己建立了一点声望，而来自各方面的挫辱和打击也不是常人所能忍受的。在这种境遇下他能够立足，主要就是他奉行了"息事宁人，委曲为官"的处世哲学。

同治七年（1868 年）四月，曾国藩由两江总督奉命调补直隶总督，驻节天津。同治九年（1870 年）五月天津发生教案。唐代称天主教为"大秦景教"，元代时多有天主教传教士来华传教，明末排斥异端，一度见逐。至清雍正帝，始予严禁。道光时广东巡抚梁章钜曾于其所著《浪迹丛谈》中诋毁教堂。后经吴德芝言其有灭祖、刳睛、剖心等事，促成一般人对天主教的仇视心理，其实自是伪传，是理解有误所致。《中法北京条约》订立，允许教士于内地置产，就地传教。后湘、黔、川、赣等省屡有毁教之事，儒生和之，暴民从之，官吏任之，而朝臣亦时以无稽之言奏之，疆吏率领恶之。因此教案愈多，尤以天津一案最为严重。



最初英法联军北上，法军曾蹂躏天津。及开为商埠，法国神父即在天津建立教堂，收养贫儿。由于迷信，时人流传外国人挖取心眼配药、练眼点金之说。同治九年（1870 年）庚午春，天津拐匪骤起，屡失孩子，辄疑洋人迷拐。官吏拘捕拐犯，其中有个武兰珍供称迷药是法国教堂仆役王三给予。清廷即向法国领事提出严重抗议，并约法国领事丰大业至通商大臣崇厚官署晤谈。双方发生争辩，丰大业骄横无礼，众人怒而打死丰大业，并将教堂焚毁，惨杀教士修女等数十人，又乘势往劫英教士住宅，造成国际间严重事件。这就是历史上有名的"天津教案"。

事发之后，清廷诏直隶总督曾国藩查办。曾国藩在病中立下遗嘱，抱定了自我牺牲的决心。查办教案是两方面都不讨好的事，曾国藩深知于此，但迫于清议，只好迟延不办。他致书友人，论其处置困难，不敢查拿正凶，洋人深不满意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩认为，根据中国目前的力量，不能轻易用兵，唯有委曲求全以自保，但朝野一片哗然。

双方对峙，形势严峻，通商大臣崇厚奏称病重，请另派大员办理，经命丁日昌、毛昶熙赴津交涉无效，乃改命李鸿章为直隶总督，曾国藩仍回两江上任。结果李鸿章还是照曾国藩的主张，议定赔偿损失及抚恤金46万两，崇厚奉旨赴法道歉，天津府县官发往黑龙江效力，捕杀凶犯多名了事。那时若不是曾国藩对清廷和洋人能有明察是非的态度，得以适当处理，恐怕八国联军之祸要早发生30年了。慈禧太后后来逃往西安，路过怀来县，颠簸中还唏嘘地说："假令大学士曾国藩尚在，何至受苦至于斯也！"

曾国藩因同治九年(1870年)六月查办天津教案时"偏袒外国"而受到全国舆论谴责，其中的原因十分复杂，难以述说，是非曲直，也不可一言以蔽之。曾国藩一生的转折点就是"天津教案"。他将太平天国镇压下去，一时被誉为"时代功臣"、"盖世英雄"，而"天津教案"却使其名声一落千丈，转眼间成了卖国贼，举国欲杀之而后快。

也许是"局外之议论，谅局中之艰难"的缘故，"天津教案"终使曾国藩遭到沉重的打击，1872年（同治十一年）3月20日，他死于两江总督任上，年61岁。然而他在办理"教案"过程中的苦心，却至终被人所忽略。其情其理，与李鸿章的历史角色多有相似之处。

□曾国藩人生启示：

大凡平民百姓，最难吃亏的是财，最难得忍受的是气。很多人往往被气所激，被财所迷，做出不可收拾的局面来，大多是丢了西瓜捡了芝麻，甚至倾家荡产家破人亡。这样的关口，实在不值得争赢斗狠，贻误大事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧五

韬光养晦，藏巧于拙



孔子曾受教于老子，老子对他说："良贾深藏若虚，君子盛德容貌若愚。"即善于做生意的商人，总是隐藏其宝货，不令人轻易见之；君子之人，品德高尚，而容貌却显得愚笨。其深意是告诫人们，过分炫耀自己的能力，将欲望或精力不加节制地滥用，是毫无益处的。

1. 一味浑含，不令猜透

曾国藩智慧 **唯当藏身匿迹，不可稍如露圭角于外，至要至要！**

曾国藩为官不露锋芒，忧谗畏讥，懂得大隐之道。

在近代官场这一显赫的历史舞台上，矛盾异常尖锐，斗争异常复杂，刀光剑影中，人人自危。曾国藩为此做了一番研究，细细揣摸这门复杂深奥的学问。要想在主流社会，特别是官场这一矛盾高度集中的敏感地带生存和立足，必须得到别人的认可，而达到这一目的的捷径便是一味浑含，隐藏心迹。曾国藩是这样想的，也是这样做的。

安庆战役后，曾国藩部将即有劝进之士，而胡林翼、左宗棠都属于劝进派。劝进最力的是王运、郭嵩焘、李元度。攻克安庆后，湘军将领欲以盛筵相贺，但曾国藩不许，只准各贺一联。李元度第一个撰成，其联为"王侯无种，帝王有真"。曾国藩见后立即将其撕毁，并斥责了李元度。在《曾国藩日记》中也有多处诫勉李元度慎审的记载，虽不明记，但大体也是这件事。曾国藩死后，李曾哭之，并赋诗一首，其中有"雷霆与雨露，一例是春风"的句子，潜台词仍是这件事。

李联被斥，其他将领所拟也没有一联符曾意，其后"曾门四子"之一的张裕钊来安庆，以一联呈曾，联说：

天子预开麟阁待；
相公新破蔡州还。

曾国藩一见此联，击节赞赏，即命传示诸将佐。但有人认为"麟"字对"蔡"字不工整，曾国藩却勃然大怒说："你们只知拉我上草案树（湖南土话，湘人俗称荆棘为草案树）以取功名，图富贵，而不读书求实用。麟对蔡，以灵对灵，还要如何工整？"蔡者为大龟，与麟同属四灵，对仗当然工整。

还有一次，曾国藩寿诞，胡林翼送曾国藩一联，联说：

用霹霹手段；
显菩萨心肠！

曾国藩最初对胡联大为赞赏，但胡告别时，又遗一小条在桌几上，赫然有："东南



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

半壁无主，我公其有意乎？”曾国藩见之，惶恐无言，将纸条悄悄地撕个粉碎。

左宗棠也曾有一联，用鹤顶格题神鼎山，联说：

神所凭依，将在德矣；
鼎之轻重，似可问焉！

左宗棠写好这一联后，便派专差送给胡林翼，并请代转曾国藩。胡林翼读到“似可问焉”四个字后，心中明白，加封转给了曾国藩。曾国藩阅后，乃将下联的“似”字用笔改为“未”字，又原封退还胡林翼。胡见到曾的修改，在笺末大批八个字：“一似一未，我何词费！”

曾国藩的门生彭玉麟，在署理安徽巡抚，力克安庆后，曾遣人往迎曾国藩东下。在曾国藩所乘的坐船犹未登岸之时，彭玉麟便遣一名心腹差弁，将一封口严密的信送上船来，于是曾国藩便拿着信来到了后舱。但展开信后，见信上并无上下称谓，只有彭玉麟亲笔所写的十二个字：

“东南半壁无主，老师岂有意乎？”

这时后舱里只有曾国藩的亲信倪人皑，他也看到了这“大逆不道”的十二个字，同时见曾国藩面色立变，并急不择言地说：

“不成话，不成话！雪琴（彭玉麟的字）他还如此试我。可恶可恶！”

接着，曾国藩便将信纸搓成一团，咽到了肚里。

在南京城破、太平天国覆亡后，曾国藩进入残破不堪的石头城，全城余烬未熄，颓垣败瓦，满目苍怆，不忍目睹。有一天晚上，大约十一点钟，曾国藩亲审李秀成后进入卧室小休，湘军的高级将领约有三十余人忽然来到大厅，请见大帅。中军向曾国藩报告，曾国藩即问：“九帅有没有来？”（九帅即是曾国藩的九弟曾国荃）中军回答说未见九帅，曾国藩即传令召曾国荃。曾国荃是攻破南京的主将，这天刚好生病，可是主帅召唤，也只好抱病来见。曾国藩听见曾国荃已到，才整装步入大厅，众将肃立。曾国藩态度很严肃，令大家就座，也不问众将来意。众将见主帅表情如此，也不敢出声。如此相对片刻，曾国藩乃命巡弁取纸笔，巡弁进以簿书纸，曾国藩命换大红纸笺，就案挥笔，写了一副对联，掷笔而起，一语不发，从容退入后室。众将莫知所措，屏息良久，曾国荃乃趋至书案前，见曾国藩写了十四个大字，分为两行上下联，联说：

倚天照海花无数，
流水高山心自知！

曾国荃读联语时，起初好像很激动，接着有点凛然，最后则是惶然。众将围在曾国荃之后，观读联语，有点头的、有摇头的、有叹气的、有热泪盈眶的，各式各样表情不一。曾国荃于是用黯然的声调对大家宣布说：“大家不用再讲什么了，这件事今后千万不可再提，有任何枝节，我曾九一人担当好了。”

这说明当时湘军确有过拥立曾国藩做皇帝的一幕，可是在封建专制王朝，这种非常之举是成则为王、败则诛九族的，所以在字面上看不见“拥立”字样，而将领们也不敢说出口。曾国藩明知众将的来意，也不说破，只用十四字联语作答，就把他们的打算消弭于无形。

还有一人，屡次劝曾国藩“自立”，这人叫王运。

王运为人慷慨激昂，向以霸才自居。他在咸丰五年（1855年）劝曾国藩自立不成，咸丰十年（1860年）再入曾府，仍喋喋而谈，其意也是“彼可取而代之”的意思；但曾国藩却正襟危坐，以食指蘸杯中茶汁，在几上点点划划。不多时，曾起立更衣，王运便站起窃视几上，只见上面依稀有个“妄”字。

一晃几年过去了，此时的曾国藩正准备北上“剿捻”。又见到王运到来，极为高兴，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但因有了前两次“劝进”，曾国藩自然有所警惕。然而王运这次却好像换了一个人似的，只是与曾国藩讨论学问。他对曾国藩说:“公之文，从韩愈以追西汉，逆而难，若自诸葛，魏武帝以入东汉，则顺而易。”曾国藩起初听得津津有味，并频频点头。的确，学习辞章从唐代韩愈，上溯西汉，逆而难，如果自曹操入东汉，就较容易，也顺理成章。但到后来，曾国藩还是听出了王运的弦外之音。原来还是让他做曹操！但曾国藩这次倒也平静，故作不知。王运自知他的帝王之术再无实现的机会，颇为沮丧，只得悻悻而归。

三次纵横计不就，王运对曾国藩的看法大为改变，说曾国藩再次出山已“变节为巽顺”，虽功成名就，但“避事”不敢担当。直到晚年，王运已经历了清亡、袁世凯复辟败亡等重大的历史事变，才对曾国藩当初不自立为帝的看法有了改变。据说民国后，珍藏着曾国藩“倚天照海花无数，流水高山心自知”一联的朱老夫子，曾专门去拜访这位当年行纵横计的王运，并拿出曾联求王写跋语。王运大为惊叹说：“难道真有这个联吗？涤丈襟怀，今日以前，我只知一半，今而后，乃全知。吾老矣，非君相示，几不知文正之所以为文正，左老三（指左宗棠）之所以为左老三。”沉思片刻，即欣然命笔，另书一联曰：“花鸟总知春浩荡，江山为助意纵横。”书毕，对朱君说：“吾不敢著墨文正联上，以重污文正。另书此，纪文正之大，且以志吾过。”这就是以霸才自称的王运垂老始悔的一幕。

□曾国藩人生启示：

人人都想表现得聪明，装糊涂似乎是很难的。《菜根谭》说：“鹰立如睡，虎行似病。”说老鹰站在那里像睡着了，老虎走路时像有病的模样，这就是他们准备捕捉食物前的手段。所以，一个真正具有才德的人要做到不炫耀、不显才华，这样才能很好地保护自己。

2. 藏身匿迹，伺机而动

曾国藩智慧 剑戟不利不可以断割，毛羽不丰不可以高飞。

清朝的正规军称为“经制额兵”，主要有八旗和绿营二种。由于清政府为防止兵将相合而构成对统治者的威胁，采取一有战事，各地临时调兵以成军的做法。面对这种情况，曾国藩说:所调之兵，天涯一百，海角五十，兵与兵不相熟悉，将与将不相和睦。此营打败，彼营掉臂不顾，甚至掩口微笑，军营以终身不见“贼”面而后快。这样的兵，这样的将，岂能“平贼”？欲练勇万名，“呼吸相顾，痛痒相关，赴火同行，蹈汤同往。胜利举杯酒以让功，败则出死力以相救”。

湘军是后来的名称，开始称为湘勇，它的性质是保卫地方治安的，根本不能和正规军相比。也就是说，不但朝廷，而且地方官也没把湘勇看在眼里。更为严重的是，湘勇屡屡受到歧视，打了败仗地方官就请求解散这支非正规武装，打了胜仗就会招来嫌弃。湘军及其第一统帅曾国藩最初的日子是很屈辱的。早在湘军主力开往南昌抵抗太平军期间，长沙的绿营官兵不止一次地起哄，公然殴打湘军弁勇，并打进曾国藩公馆。

塔齐布最初奉曾国藩之命，在长沙加紧训练湘军。绿营兵向来纪律败坏，营操废弛。长江协副将清德，目击塔齐布“谄国藩”，练兵无虚日，大为不满。他拿出将官不应该受文官统辖的祖制，要弹劾塔齐布，说塔齐布盛夏操兵、虐待军士，还威胁说：“提督现驻省城，我不传操，敢再妄为者军棍从事。”塔齐布受此恐吓，畏惧不敢出。

曾国藩对清德这样做大为不满。他认为湘军是一支独立于八旗、绿营兵之外的“义师”，即使总督、巡抚、提督、总兵也无权过问。实际上，他在争湘军的独立性。1853年夏，他两次参奏清德废弛营操，清德因此被革职。同时，奏荐塔齐布，拔擢为中军参将。扬



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

勇抑兵，用意显然。鲍起豹与绿营官兵对曾国藩怀恨在心。当年7月的一天，湘军弁勇试枪不慎，伤及绿营长夫，这下惹怒了绿营兵。他们吹角执旗，列队攻湘勇。曾国藩将犯过弁勇责打二百军棍，平息了这次乱子。不久，绿营兵与塔齐布部湘勇赌博，发生斗殴。绿营兵吹号执旗，下城与湘军开战，围攻参将塔齐布公馆，毁其内室。同日晚，绿营兵汹汹满街，肆无忌惮，包围曾国藩公馆，刺伤曾国藩护兵，几乎刺伤曾国藩。曾国藩急忙向巡抚骆秉章求救。骆表面惊讶，喝退众兵，但对这一严重事件不闻不问。司道官自然向着巡抚讲话，说曾国藩操切激变，即“罪有应得”。曾国藩一肚子委屈也不说出。曾国藩的幕宾等敦劝据实参奏，请示惩凶犯、辨是非。曾国藩却说：“为臣子者，不能为国家弭平大乱，反以琐碎事来烦扰皇上，我内心十分不安。”遂决定“抽掣转移，急为衡州之行”。

曾国藩移师衡州，另外还有一番打算，他认为在衡州练兵，不像在长沙省城之地，耳目众多，“动多触碍”。走避山乡，若捐款多，则多练弁勇；若捐款少，可以少募弁勇，张弛伸缩，别人无法横加干涉。1853年9月29日，曾国藩随同湘军移驻衡州（今衡阳）。

兵书曰：“羽翼未丰而遭众忌，乃招祸之端。”又说：“谋未行而先令人知，乃凶兆之端。”一个成功的谋略家必须洞察巨微而不为他人所制。曾国藩为他的湘军争独立地位，并为了扩大湘军，避开众多耳目，移师衡州是典型的退避三舍，走为上计。当然，曾国藩非常明白：在各种错综复杂的人际关系中避开恶人，不与之消耗精力，是一种睿智之举；否则你会累得筋疲力尽，而无好的结果。故唯有走为上计。

曾国藩早年在京城为官，深研《易经》，对“潜龙在渊”尤为加意。他初建湘军时，水陆两军加在一起只有一万余人，若和太平天国的百万之师相对抗，无异以卵击石。因此，曾国藩为保护他的起家资本，四次抗清廷圣旨，甚至眼睁睁看着自己的老师吴文镕被太平军击败而不救。曾国藩这个时期的策略便是深藏不露，遮住原形，正所谓毛羽不丰，不可以高飞。

1853年，曾国藩把练勇万人的计划告诉了爱将江忠源。江忠源不知深浅，立刻向清廷合盘奏出，结果船炮未齐就招来咸丰皇帝的一连串征调谕旨。第一次是1853年，太平天国西征进至蕲、黄一带，武汉危急，清廷接连下令曾国藩率炮船增援湖北。第二次是同年12月，太平军大将胡以晃进攻庐州，清廷令曾国藩督带船炮兵勇速赴安徽救援。第三次是1854年2月，太平军攻陷清军黄州大营，清廷再次催促曾国藩赴援武汉。曾国藩深知太平军兵多将广，训练有素，绝非一般农民起义队伍可比，没有一支劲旅是不能贸然去碰的。况且与太平军争雄首先是在水上而不是在陆上，没有一支得力的炮船和熟练的水勇，是无法与拥有千船百舸的太平军相抗衡的，甚至连兵力调动和粮饷供应都会发生困难。因此，曾国藩打定主意：船要精工良木，坚固耐用！炮要不惜重金，全购洋炮。船炮不齐，决不出征。他在给朋友的信中说“此次募勇成军以出”，“庶与此剧贼一决死战，断不敢招集乌合，仓卒成行，又蹈六月援江之故辙。虽蒙糜饷之讥，获逗留之咎，亦不敢辞”。一时形成“千呼万唤不出来”的局面。

其实，清廷催曾国藩赴援外省，不过因为湖南乡勇可用，让他们前去配合绿营兵作战，以解决兵力不足的困难，决非要他充当主力，独力担负与太平军作战的重任。所以，当曾国藩在奏折中处处以四省合防为词，声言“事势所在，关系至重，有不能草草一出者”时，咸丰皇帝即以讥讽的口吻在奏折上批道：“今览你的奏章，简直以为数省军务一身承当，试问汝之才力能否乎？平日矜诩自夸，以为天下人才没有超过自己的，及至临事，果能尽符其言甚好，若稍涉张皇，岂不贻笑于天下！”可见，咸丰皇帝对曾国藩是很不理解的，在他看来，曾国藩不过是无知书生的好高骛远和自我吹嘘，并非深思熟虑的举动。因而，咸丰皇帝再次催促他“赶紧赴援”，并以严厉的口吻对曾国藩说：“你能自担重任，当然不能与畏葸者比，言既出诸你口，必须尽如所言，办与朕看。”

曾国藩接到谕旨后，仍然拒绝出征。他在奏折中陈述船炮未备、兵勇不齐的情况

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之后，激昂慷慨地表示："臣自知才智浅薄，唯有愚诚不敢避死而已，至于成败利钝，一无可恃。皇上如果责臣以成效，则臣惶悚无地，与其将来毫无功绩受大言欺君之罪，不如此时据实陈明受畏葸不前之罪。"并进一步倾诉说，"臣不娴习武事，既不能在籍服丧守孝贻讥于士林，又复以大言偾事贻笑于天下，臣亦何颜自立于天地之间乎！每到夜间焦思愁闷，只有痛哭而已。为臣请皇上垂鉴，怜臣之进退两难，诚臣以敬慎，不遽责臣以成效。臣自当殚尽血诚，断不敢妄自矜诩，亦不敢稍涉退缩。"咸丰皇帝看了奏折，深为曾国藩的一片"血诚"所感动，从此不再催其赴援外省，并以"朱批"安慰他说："成败利钝固不可逆睹，然汝之心可质天日，非独朕知。"曾国藩"闻命感激，至于泣下"，更以十倍的努力加紧了出征的准备。多少年后，他还对此念念不忘，并专门请人从京中抄回原奏（因底稿在九江与座船一起丢失），与咸丰皇帝的"朱谕"一起保存。

曾国藩为坚持船炮不齐不出省作战的原则，不仅拒绝了清朝最高统治者咸丰皇帝的命令，也摈弃了师友的私人情谊。当湖北第一次危急时，他于咸丰谕旨之先，已接到湖广总督吴文求其急速援救的函札。吴文是曾国藩的老师，长期以来二人交谊甚厚，无论公理私情他都是应该迅速赴援的。但是，曾国藩接到吴的信函后仍不想赴援，只是由于王鑫誓报江西谢邦翰等人被歼之仇，积极要求赴援湖北，才不得不勉强同意。后来一接到"武昌解严，暂缓赴鄂"的谕旨，便乘机取消了王鑫赴鄂之行。不久太平军西征部队回师西进，吴文接连发信向曾国藩求援。曾国藩皆复函拒绝，并反复说明不能草草轻发的道理。

□曾国藩人生启示：

过早将自己的底牌亮出去，往往会在以后的交战中失败。羽翼未丰满时，更不可四处张扬。《易经》乾卦中的"潜龙在渊"，就是指君子待时而动，要善于保存自己，不可轻举妄动。并且，与恶人计较，是消耗体力的斗智过程；与恶人周旋，最好是让他自取灭亡。

3. 以静制动，达观权变

曾国藩智慧 **处事不惊，必凌于事情之上；达观权变，当安守于糊涂之中。**

曾国藩的家乡有个朱知县，与当地乡绅关系甚密，与曾国藩家中也有密切来往。后来，当地的财政出现了赤字。一些乡绅担心他会因此而被调离或降职，从而损害自身利益，激奋之时就口出豪言，想倡议全县人民捐钱弥补亏空，从而留住这位"忠正"的父母官。曾国藩的弟弟向他征求意见，询问该不该支持这种行为。

曾国藩认为，发出这样的倡议不过是官绅的小把戏。他们冠冕堂皇地提出来，似乎是为百姓做了件大好事。然而一旦付诸行动的时候，出钱财的事必定分摊到百姓头上。他们出不出钱，出多少钱，谁知道呢？但他们却是名利俱收。而且，在征收银两的时候，又必然会有恶官酷吏假公济私、巧取豪夺、敲诈勒索百姓的血汗钱。更可怕的后果是，如果此事一旦实施，那么以后必然一而再、再而三地被官府利用，岂不是把劳苦百姓推入深渊之中了吗？

曾国藩认为，官职的补缺、官员的调遣，都有定规，偶有例外，也是偶一为之。因此，亏空补平也无助于官吏去留，这显然表明事情不过是巧立名目谋取私利而已。曾国藩对此洞若观火，因此，他让家人持旁观态度，静观事变。

曾国藩在多年的战斗中，有两次陷入险境而临危不乱，稳定军心，获取了胜利。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一次遇险是曾国藩初任两江总督时，太平军正分兵三路向祁门包围过来，当时太平军的兵力在湘勇十倍以上，湘勇则占据了有利的地势，双方打了三天三夜，一时还没有分出胜负来。由于湘勇的人数一天天减少，情况变得十分危急。此时，两江总督衙门里的军机参赞们、文案、小吏，一天到晚处在极度的恐惧之中，眼见得东、北两面血肉横飞，南面略为安静些，便背着曾国藩，互相串通，偷偷地买通了20条小船，将一包包行李往船上运，专等兵败逃走。当李鸿章把这个情况报告曾国藩时，他气得怒发冲冠，恨不得把这些扰乱军心的胆小鬼一个个抓起来杀掉，但这样做更不利于军心稳固。因此，他略为思忖，反而亲拟一个告示，叫文书誊抄后贴在营房外：

在此危急之机，若非朝廷命官而欲离祁门者，本督秉来去自愿之原则，发放本月全薪和途费，拨船相送；事后愿来者，本督一律欢迎，竭诚相待，不计前嫌。

这份告示贴出后，那些准备逃走的幕僚反而不好意思走了，又偷偷地把行李从船上搬回。对这一切，曾国藩装作没看见一样，白天他照旧批文、发函、见客、下棋、读书，安之若素，稳如泰山，靠着这一沉着的精神，祁门很快在援军的支持下化险为夷。

第二次遇险是在同治三年（1864年），曾国藩率湘军追击捻军，指挥统帅部突然遭到捻军的包围，而护兵只有区区千人。消息传开，人心惶惶，士兵惊慌失措。此时，曾国藩考虑到力战和突围均不现实，不如按兵不动，装作对敌情不知。因此，曾国藩高卧不起，指挥部运转正常，护兵见此都平静下来了，各守岗位，而捻军见后疑有伏兵，只好悄悄退去了。

太平天国灭亡后，李鸿章署理江督时，虽然励精图治，但因地位不稳，时间较短，成效甚微。他受命刚满五个月，就突然接到谕旨，要他赴河洛防剿，兼顾川陕门户，以漕运总督吴棠署理两江总督，李宗羲、丁日昌递署漕督、苏抚。清廷此举，用心险恶。从军事上说，正值捻军主力从安徽转进河南，向西运动，而曾国藩则侧重东路，无力西顾，清廷拟调李鸿章督带号称洋枪精整为淮军之冠的杨鼎勋等部驰往河南、山西、陕西三省边境，以防止捻军和西北义军联合抗清。从政治上说，"江督天下大缺，枢廷部臣衣食所（系）"，岂能让曾、李久居？清廷阴谋一石二鸟：既可通过独立于湘淮集团的吴棠夺取李鸿章手中的两江地方实权，又可利用淮系李鸿章牵制湘系曾国藩，以防"内轻外重"。曾国藩、李鸿章看透了清廷用心，采取坚决抵制的态度。

曾国藩接奉廷寄，认为"措置太骤，竟日为之不怡"。他未经与李鸿章协商，就上疏抗争，声言"目下贼势趋重东路"，清军"自当以全力专顾东路"，"谕旨饬李鸿章视师河洛，该处现无可剿之贼，淮勇亦别无可调之师"，"臣今所倚以办贼者，全赖淮勇诸军，供其指麾，李鸿章若果入洛，亦岂肯撤臣布置已定之兵，挟以西行，坐视山东、江苏之糜烂而不顾"。认为李宗羲"廉正有余，才略稍短，权领封圻，未免嫌其过骤"，丁日昌"虽称熟习夷务，而资格太浅，物望未孚"，难胜其职。李鸿章接奉廷寄后，也"反复筹思，似难尽妥"。

李鸿章之所以拒绝挥师河洛，是因为捻军主力业已挥师东指，同时担心"一军两帅，牵制殊多"，而且也害怕失去对饷源重地两江实权的控制。为此，他先后致函曾国藩，提出两种应付方法。在接到清廷命令的第三天，他恳请曾国藩对于两江的人事安排"熟筹密陈"。他认为倘若自己挥师河洛，吴棠必争江督一席，而吴棠"满腹牢骚，用人行政必多变局"。吴棠早年曾有恩于贫穷未达的叶赫那拉氏家庭，因而慈禧垂帘听政后，"圣眷颇隆"。

李鸿章虽然恭维吴棠为"天子知名淮海吏"，是自己的"金石至交"，但考虑到吴棠既是慈禧亲信，又被曾国藩贬抑，因而从派系利益出发，反对吴棠署理江督。他借助别人之口，道出自己的心声，建议调李瀚章为苏抚兼通商大臣，而以丁日昌任苏藩，或调李瀚章署江督，而仍以丁日昌任苏抚兼通商。李瀚章是他的胞兄，丁日昌"洋务既熟"，又与淮军"息息相关"。在他看来，只有他们才能稳定东南大局。他劝告曾国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

藩在择人问题上，“不可一味隐忍，此尤关系至要者”。十六日他再次致函曾国藩，表示最好是维持现状，否则就彼此对调。

曾国藩既然早有“决不回任”的表示，如今就干脆主张维持现状了。

处事不惊，必凌于事情之上；达观权变，当安守于糊涂之中。不糊涂不能平息事端，只能生事、滋事、扰事、闹事；不糊涂不能力挽狂澜，只能被卷入旋涡之中，抛于险浪之巅。没有“一蓑烟雨任平生”的放达，又怎能达到“也无风雨也无晴”的境界？

□曾国藩人生启示：

以不变应万变可以让你镇定自若，找到对方的缺点和弱势，并一举出击，自然能大获全胜。试想：当对手变得心浮气躁时，你却依然冷静，那么，谁的胜算更大呢？

4. 谨慎行事，不留破绽

曾国藩智慧　楼高易倒，树高易折。吾与弟时时有可危之机。宜从畏慎二字痛下工夫。

时时谨慎、事事谨慎，是曾国藩人生的一大特色。

1843年2月15日，他给几位兄弟的信中说，没有朋友不行，有坏朋友更不行。因此，择友不可不慎，人一生之成败，“皆关乎朋友之贤否”。曾国藩任京官期间，广交益友，与京中名士倭艮峰、何子敬、吴竹如、何子贞、江岷樵等数十人交往甚密，获益良多；带兵之后，与胡林翼等人结为至交，世间新传《曾胡治兵语录》中曾胡并提，也可见二人关系颇好；曾国藩与他的学生如李鸿章、左宗棠等人，虽名为师生，实则私交也不错。左宗棠与曾国藩有分歧，但曾国藩去世后，左宗棠在挽联中写道：“同心若金，攻错若石，相期无负平生。”这是他们友情的最好见证。曾国藩之所以能“武功灿烂、泽被海内”（蔡锷语），与他广交益友是分不开的。

曾国藩在给长子纪泽的信中，要求后辈子弟再也不要从军，并认为自己带兵打仗“择业已殊不慎”。那么后辈应做什么呢？曾国藩要求他们习劳作、勤读书，走耕读之路，这样“绝不怕没饭吃”。在他的要求下，他的两个儿子后来都没有带兵，长子纪泽后虽为官，但是做文官，主管外交事务。次子纪鸿专攻数学，成就卓著，可惜早逝。

1859年6月，曾国藩奉清廷之命，前往四川，至武昌而止。这年，他的九弟曾国荃在家乡构置一座华丽的新居，前有辕门，后仿公署之制，有数重门。一时乡人颇有浮议。据崇德老人——曾国藩的小女儿说，曾国藩得知此事后，立即写信给曾国荃，令他将新居毁掉。曾国荃起初不以为然，曾国藩晓以情理，这位九弟才毁掉。曾国藩的小女儿时年八岁，她后来回忆说：“余犹忆戏场之屋脊为江西所烧之蓝花回文格也。”

经过几十年的宦海生涯，曾国藩总结出：无论是居和平之世还是居离乱之世，奢侈都必定导致失败。他举和珅的例子说，和当年受乾隆宠信，二十几年任军机大臣，积累的财富几乎和国家差不多，这是极盛之时的事，但最后还不是一条白帛结束了性命。他说，人无论多贫穷、多富有，都只能居住一间房子，睡一张床，即人的消费是有限度的。

1860年春夏之交，英法两国以“修约”为借口发动第二次鸦片战争。英法联军于4月22日占领舟山，5月27日侵入大连，6月8日侵入烟台，8月1日占领北塘，8月21日夺得大沽口炮台，24日攻入天津，9月18日攻陷北京东面的张家湾和通州，21日进至距北京只有8里路的八里桥。次日，咸丰帝被迫到热河“避暑”，只留下弟弟恭亲王为钦差大臣，驻守北京。这次英法攻取北京，完全是由于僧格林沁及胜保所部兵败所致。僧部骑兵部队以大刀、长矛、弓箭等冷兵器对抗英法联军的洋枪洋炮，几次悲壮的自杀式冲锋，令每一名有爱国心的中国人扼腕叹息，悲愤泪下。国弱被人欺，马瘦被人骑！



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

僧部在天津、通州各役，虽均惨败，但确是“挟全力与逆夷死战”。

曾国荃得知兵败的消息后，对僧王很是埋怨，并称僧王已不被皇上重用云云。曾国藩严厉地告诫弟弟不要乱讲，一则这不利于缓和满汉矛盾，二则国荃之言确有谬误。细想当时天津、通州各役，僧部均前仆后继、牺牲惨烈，假若将士们装备稍好一些，必会是另一番景象。

因此，在“原典”的第三则中，曾国藩要求弟弟要慎于言，并引用孔子的话，让弟弟在问题没有搞清楚、情况掌握得不多时，绝不妄下断语，评头品足。这是曾国藩越过满汉矛盾险滩的一贴妙药。

曾国藩曾对其弟国荃说过：“楼高易倒，树高易折。吾与弟时时有可危之机。”对于功名利禄，曾国藩追求“花未全开月未圆”，不使之盈满，而应留有余地。他又说“有福不可享尽，有势不可做尽”，“宜从畏慎二字痛下工夫”。这些话都反映了曾国藩位居高官，但仍有如临深渊、如履薄冰的感觉。

对于“畏慎”二字，他说，最应该畏惧谨慎的，第一是自己的良心，第二是“左右近习之人”，第三是公众舆论。畏惧这三者，自然能做到为官谨慎。

曾国藩兄弟攻下南京后，当时的客观环境对他们非常危险。一方面，那位高高在上的慈禧太后非常难侍候。历史上兔死狗烹、鸟尽弓藏的故事太多，曾国藩不能不居安思危；另一方面，外面讲他们坏话的人也很多。尤其是曾国荃把太平天国的王宫和国库里面的许多金银财宝抢劫一空，这件事，连曾国藩的同乡好友王湘绮也大为不满，在写《湘军志》时，固然有许多赞扬，但把曾氏兄弟及湘军的一些不好的做法也写进去了。

湘军中一些重要将领对外面的批评非议受不了。他们中有人向曾国藩进言，何不推翻清朝，进兵到北京，把天下夺过来。更有人把这意见写成字条提出，曾国藩看了字条，对那人说：“你太辛苦了，先去休息一下。”打发那人走了，将字条吞到肚中，连撕碎丢入字纸篓都不敢，以期保全自己和部属的性命。这里可以看出曾国藩一个“忠”字，一个“慎”字。

在军事上，曾国藩的方针是招招稳慎。1858 年，曾国荃刚组建吉字营攻打吉安时，曾国藩针对他初生牛犊不怕虎的心境，一再劝告他：“不求近功速效。”1862 年 3 月，已攻占安庆的湘军，夹江而下，连克数城，曾国荃率部渡过长江，打到离金陵只有 40 里的地方。这时曾国藩却担心他孤军深入，自陷危地，又告诫他以坚守不出为妥。曾国藩认为守者为主，攻者为客，不可反主为客；又认为须“致人而不致于人”，他是非常反对速战速决的。

“为官不得罪巨室”，曾国藩对这句古训终生恪守，不敢逾越。他不但自己这样做，也约束他的属下、亲友这样做。曾国藩对中国旧时代的官场十分精道，他清楚与权贵过不去，就像以卵击石一样。因此，当他的弟弟曾国荃弹劾官文后，他吃不下睡不香，“一夜数惊”，生怕有什么大灾祸。后来还专门向官文致歉，为此惹得曾国荃也对他不满。

1864 年 11 月至次年 4 月这五个月中，曾国藩五次告诫曾国荃，要他专在“稳慎”二字上用心。

□曾国藩人生启示：

“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂。”这是一副名联，也是很好的格言。吕端是宋朝的名宰相，看起来笨乎乎的，其实并不笨，这是他的修养，在处理大事时，可是绝不糊涂的。而诸葛亮则一生谨慎，是学习谨慎做人的一个好榜样。在近代，谨慎的典型人物则是曾国藩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 激流勇退，远权避祸

曾国藩智慧 **有福不可享尽，有势不可做尽。总须设法将权位二字推让少许，减去几成，则晚节渐渐可以收场耳。**

曾国藩是在僧格林沁剿捻身死后，接替剿捻大任的。但当时曾国藩为避嫌疑，已裁撤了他的湘军，因此，剿捻只好用李鸿章的淮军，以致造成指挥不灵。在剿捻过程中，他的步步为营的策略本是行之有效的，却又把剿捻的胜利果实拱手让给了李鸿章。之所以会造成这种结果，除了个人的品性外，年龄因素也不可忽视。因为与曾国藩相比，李鸿章当时还是个四十岁刚出头的人，年壮气盛，何况他本是个不甘寂寞、拼命做官的人，早有抱负。他对在江苏战场一显身手，获得个一等伯爵、江苏巡抚远不满足，还待更展“鸿图”；他这时官不高、位不显，还不存在像清廷与曾国藩之间那样隐蔽而又尖锐的矛盾，不需要“避权势，保令名”；加上清朝朝廷还有意抬举他，以制衡曾国藩。所以，他可以拼命做官而无多顾虑，以致朝廷命他署两江总督时，他竟迫不及待地向曾国藩索取印绶。这个时候，他虽然还未走上攻捻战场，只是将淮军派到了曾国藩麾下，却常常在具体调度上与曾国藩为难，事事干涉，越俎代庖。他代替曾国藩主帅地位的意图，已呼之欲出了。

淮军与湘军一样，勇为将有，将在勇在，将死勇死。故在攻捻战场上的淮军将领，名义上隶属曾国藩指挥，眼睛却盯着自己的主帅李鸿章，按李鸿章的旨意办事，对于官高爵大的曾国藩，“遇有调度，阳奉阴违者颇多”。这也是曾国藩办事棘手、李鸿章能趁机攫取帅位的客观因素之一。曾国藩因此感慨系之，对李鸿章说：“淮军非君家不能督率。”

李鸿章能取代曾国藩，还有一个因素，就是曾国藩在攻捻战场上屡次挫败，在朝廷呵斥、御史弹劾的情况下，不能再“打掉牙齿和血吞”坚持到底，而是神情抑郁，急求退出战场，以致前功尽弃，而这正是李鸿章求之不得的。所以，曾国藩在攻捻战场上勉强支撑了一年半之后，即把帅权拱手交给了李鸿章。李鸿章走上攻捻战场以后，除了对淮军指挥得心应手之外，并无多少新招数，依然是采用曾国藩的以静制动、设防长围的策略，然而最后却得到了成功，其重要原因是他暂不顾朝廷上下的种种责难与非议，坚忍不拔。

由此可见，忍有两种，一种是忍受别人的压力，坚持做下去，努力让事情成功；一种则是宁可贬屈自抑，忍受屈辱，激流勇浪，让别人去成功。后一种忍往往会付出更大的代价，更不是一般人轻易能做到的。

其实，曾国藩的退隐之心早已有之。

当初，攻克金陵以后，湘军就有种种不合法的劣行。这些事情，太平天国的高级将领忠王李秀成是很清楚的。李秀成被捕后，曾国藩先骗他写出供状，然后未经奏报朝廷及献俘京师，就将其杀掉灭口了。一时，朝廷内外对曾氏兄弟的攻击漫天飞来。清廷对曾氏兄弟尤其是曾国荃也大为不满，还特地派大员到南京对李秀成之死进行明查暗访。

朝廷方面的猜忌嫌疑，加深了曾国藩的恐惧忧烦。金陵克复不久，传闻湘军杀戮抢劫，掳获无数。因此，有御史贾铎之弹劾，弹劾尚不足畏，而朝廷则借题发挥，将贾铎弹章饬谕曾国藩，明旨追查实情，显然示以警戒。

朝廷故意显示生杀之威，操纵臣下，尤其足使曾国藩惊惧伤心。

科尔沁亲王僧格林沁通知江宁将军富明阿，自扬州防地赶至金陵，一面视察湘军行动，一面探询李秀成是否假冒顶替。富明阿于七月十八日会见曾国藩，住于舟中，暗中查看湘军一切行径。朝廷对曾国藩的猜疑、对湘军的防范，表露至为明显。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有一事，也使曾国藩十分难堪。金陵城破之后，曾国藩根据曾国荃的报告，曾向清廷奏报：城内太平军，或擒斩，或自尽，或追杀，无一漏网，幼主洪福则死于乱军之中。不幸几个月之后，江西巡抚沈葆桢却奏报，擒获自金陵逃出的幼主洪福等一干太平天国高级领袖。据供，同时逃出金陵的，不下数千人。

这一来，已足以证明曾国藩从前的奏报是虚伪不实的了，至少应负“失察”之责。要不是有克复金陵、荡平大乱的大功，欺君的罪名曾国藩兄弟是逃不了的。虽然清廷不便明显地加罪，但来自各处的冷嘲热讽也是够使人难堪的。第二年，起居注官蔡寿祺竟引此事而弹劾曾国藩，是否出于清廷的授意，不得而知。但蔡寿祺以一个小小的起居注官，居然敢弹劾功业正盛的总督大臣，倘非“见风使舵”，是难以想象的。如此则清廷对于曾国藩的信任程度，已足可使人怀疑了。

清廷对于曾国藩兄弟明加封赏，在骨子里却是疑忌横生，猜防备至。这对于一生以克己自持、谦退为怀的曾国藩来说，并不难接受，能小心翼翼地挺下去；可是天生火暴脾气的曾国荃，就咽不下这口怨气了。

首先，他向清廷托病，奏请开缺回籍调理。清廷略示敷衍之后，竟谕令“照准”，连一句表示温慰的话都没有，仅赏给六两人参而已。

曾国荃感到满腔怨愤，无处发泄。当同治三年（1864 年）九月初，曾国藩由安庆再到南京，住进刚修建完成的总督署时，群僚毕贺，冠盖云集。曾国荃竟在大庭广众之下，厉声指责清廷功高赏薄、是非不分，一时声泪俱下。曾国藩在旁制止不住，窘急得无地自容，尴尬万分。

其实，曾国藩受到的猜疑更多也更早。靖港之役后他跟骆秉章、鲍起豹会奏湘潭之胜与靖港之败，请奖赏立功将士。曾国藩自己则另外备一个专折，痛陈错误，自动请罪。折中有“请将臣交部从重治罪”之语。不料清廷在获悉这个湘境空前大捷的大好消息之余，竟会革去曾国藩的礼部侍郎之职，责成其戴罪“剿贼”，甚至于还由咸丰皇帝御笔朱谕，加以嬉笑怒骂，盛词相责。咸丰帝毫不容情地大骂曾国藩：“此奏太不明白，岂已昏聩耶？汝罪固大，总须听朕处分。岂有自定一责问之罪？殊觉可笑！想汝是时心操如悬旌，漫无定见也！”弄得曾国藩哭不得，笑不得，进不得，退不得。

朝庭中也有不少大臣忌妒曾国藩的大功而向慈禧进谗，如祁隽藻辈即引曾国藩少年时渡洞庭湖诗“直将云梦吞如芥，未信君山铲不平”句，以及忆刘蓉诗“四海一刘蓉……他日予能访，千山捉卧龙”句，强调曾国藩少年便有帝王思想，便以刘先主自许，以诗为证，入情入理。当时如果不是因为湘军的兵力使清廷奈何不得，只好加以羁縻，同时曾国藩又善于自处，否则一定会兴大狱，或是兵戎相见了。

自湘军兵抵金陵起，曾国藩心理反应日趋紧张。引退之念，皆始于同治二三年间。而决心之坚，则成于江西争饷的败讼，从中嗅到朝中权贵大臣倾挤之意。而且此案之外，朝廷还故意发动言官对曾国藩进行弹劾，更使曾国藩恐惧。故三月之称病辞官，自成因于多方复杂因素。比如他在致同乡兵部左侍郎黄倬函的信中就颇明白地透露出对朝内倾挤之怨。在其具疏请辞之先，也将引退决心函告了郭嵩焘。这已充分表明曾国藩决心引退之志，而无所隐瞒与系恋。曾国藩值此众谤丛集之际，唯有与弟曾国荃互助安慰勉励。

因此，同治三年（1864 年）曾国藩到达天京以后，七月初四日“定议裁撤湘勇”，在七月初七日的奏折中向清廷表示，“臣统军太多，即拨裁撤三四万人，以节靡费”。曾国藩裁撤湘军的表面原因是湘军已成“强弩之末，锐气全销”，而时人却认为这完全是借口，其实是为避锋芒。时人王定安就说过：“曾国藩向来不爱出风头，懂得功高震主的道理，认为湘军暮气太重，不可复用，主张任用淮军。但曾国藩的言论，实际上是远离权势，保住美名。”

当时曾国藩所统湘军约计 12 万余人，但左宗棠一支进入浙江以后，已成独立状态；早在攻陷天京以前，江忠义、席保田两军 1 万人已调至江西，归沈葆桢统辖；鲍超、周宽世两军 2 万余人赴援江西以后，随即也成为沈葆桢的麾下人马；剩下的便只有曾国荃统率

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的5万人，而这些人也正是清政府最为担心的。于是，曾国藩便从这5万人开始进行裁撤。

曾国藩留张诗日等1万余人防守江宁，1.5万人由刘连捷、朱洪章、朱南桂率领，至皖南、皖北作为巡防军队。裁撤了助攻天京的萧庆衍部（李续宜旧部）近万人和韦俊的2500余人。但实际上，曾国荃的嫡系部队基本被保留下来。同治四年正月（1865年2月），又裁撤了八营。五月，曾国藩奉命北上山东剿捻，当时江宁未撤防军还有16营8000人，但只有张诗日一营愿随曾国藩北上，其余都不愿北上，于是曾国藩又裁撤了其余的7500人。之后，又陆续裁撤了刘连捷、朱洪章、朱南桂三军。此时，曾国藩能够调动的部队只剩下张诗日一营和刘松山老湘营6000人。

□曾国藩人生启示：

事实上，世事诡谲，风波乍起，非人所尽能目睹。所以，应该立身唯谨，避嫌疑，远祸端，凡事预留退路，不思进，先思退。满则自损，贵则自抑，所以能善保其身。

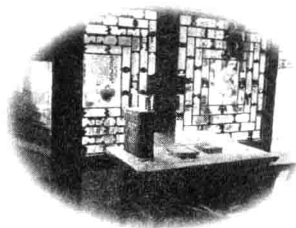


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧六

齐家有道，后顾无忧

居官不过偶然之事，居家乃是长久之计。家庭是人生的根据地，一生成就与幸福之所系。



1. 耕读传家，泽及后代

曾国藩智慧 有诗书，有田园，家风半读半耕，但以箕裘承祖泽；无官守，无言责，时事不闻不问，只将艰巨付儿曹。

曾国藩曾仔细研究考察过，历代的官宦之家大都只兴盛一代就败落了。这是因为这些家庭的子孙们，在家业兴盛时就开始骄奢淫逸，家境逐渐衰落，继而四处流浪，最后饿死于沟壑之中，幸有延续两代的极为少见。然而，勤俭的商贾之家则可以延续三四代，谨朴的耕读之家可以延续五六代，孝道之家则可以延续十代八代。曾国藩深怕由一个人享用完祖宗所积的善德而导致家业败落，因此，他极力劝说各位弟弟和子女说："愿咱家成为耕读孝道之家，而不愿成为官宦之家。"

曾国藩手制《家范》，内容并不复杂，也没有任何高深之处，然而却有独特的力量，能够流传后世并影响深远，这绝不是偶然的。曾国藩崇尚朴实，不尚高谈阔论，认为"绝大学问，即在家庭日用之间"。这样的见识，确实不是一般人所能达到的。他有这样的远见，不但躬行实践，还把它传给子孙后代。

一个家族能够兴盛不衰、人才辈出，离不开好的家族传统。大致而言，官宦人家的子弟多骄逸，颐指气使、盛气凌人而不肯实干，因而很难有大的作为；商贾人家的子弟多奢侈，往往沉溺于享乐之中，乃至饱暖思淫欲，也很难振作精神、干一番事业；工农家庭的子弟由于社会地位低微，生活范围狭窄，虽多朴实却被限制了眼界；读书人家庭虽知书明理、眼界较宽，却往往缺少吃苦耐劳的品德。比较下来，似乎只有半耕半读或半工半读家庭的子弟，比较有出息。由此看来，家庭对于后代的影响，是不可忽视的。

曾门家教，有良好的传统。有记录可查的能上溯七代，到曾国藩的父祖辈，"事迹"更多起来。他的父亲曾麟书承继家教，是曾国藩常常挂在嘴边的。

曾玉屏的长子曾麟书，字竹亭，自幼受到父亲的严格家训，希望通过读书猎取功名。但他机缘不合，考过 16 次童试都是名落孙山，直至 43 岁那年，"始得补县学生员"，仅比他的长子曾国藩早一年入县学。他自知才短，无望跻身仕途的更高阶梯，遂"发愤教督诸子"，将光大门庭的希望寄托在曾国藩兄弟的身上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国荃在其兄曾国华的帮助下，文章大有进步，曾麟书便立即写信告知长子曾国藩。只要曾国藩兄弟专心于学，并且学有长进，他总是为他们多方创造条件，从不吝惜钱财。在当时，曾麟书兄弟两人虽继承了父亲曾玉屏艰苦创业得来的较为富裕的家产，但他要负担五个儿子读书的费用，经济上也并不十分充裕。但只要是儿辈读书所需，他都尽力出资。子弟们在学业上的每一个进步、每一点收获，他都因势利导，给予鼓励。

对于曾麟书的苦心教导，曾国藩兄弟从来都谨守不二。尤其是作为长子的曾国藩，在教育子孙辈读书做人等问题上，总结了祖父和父亲所制订的一整套方法，而且加以继承和发展，在家教方面有突出的成就。

曾麟书在督教曾国藩兄弟读书的过程中，逐渐总结出了一条现实可行的经验，就是须循循善诱，不重在求速效，而在于教之有常、学之有心。“教之有常，自然有效”；学之有心，业必有成。在他的晚年，由于曾国藩兄弟大都取得了功名，他表示“仍杜门不出，课孙子，检点农事，守吾之拙而已”。

曾国藩是从这样的耕读之家成长起来的，加上后来久游官宦之间，十分注意家庭和家庭传统对后代的影响。经过比较，他认为在农、工、商、贾、官宦等各种家庭中，以半耕半读家庭为最优，对于培养后代、延续家业兴盛最有好处，因而决心继承祖上遗风，以耕读孝友传家，而“不重其为仕宦起见”。

他告诫儿子纪泽、纪鸿不可从军，不可做官。他说：

> 至于行军打仗本非我所长，兵贵奇而我太平，兵贵诈而我太直，岂能惩办滔天之敌？此前虽然屡次得胜，但那纯属侥幸，是我所没有想到的。你们长大以后，千万不要涉足军界，因为军界难于见功，易于造孽，尤其容易留下被千秋万代所攻击的口实。我久处其间，天天如坐针毡。唯一无愧于心、不忘所学的，就是片刻不忘爱护百姓之意。近年阅历愈多，深谙统兵之苦。你们唯当一意读书，不可从军，亦不必做官。

耕读之家，最能维持长久。耕，代表生产基业；读，代表基本教育。在过去的家庭中，除极少数的例外，每个青年子弟总要读三年五年的书，即便是一般女子也至少要读一两年的书，俗称“三代不读书，一屋都是猪”。正由于此，中国文化在历史上一直处于领先的地位。

基于这样的想法，曾国藩的家庭教育，既继承了其家族的传统特别是其祖父的家训，又融入了自己的见解，其内容可用八句话和八个字概括：

第一是“八句话”，便是八本堂。咸丰十年（1860年）二月，正是曾国藩反守为攻的大战初期，这位统兵大帅却一面辑录经史百家杂钞，一面作书寄家，名其所居曰“八本堂”：

> 读书以训诂为本；
> 诗文以声调为本；
> 事亲以得欢心为本；
> 养生以戒恼怒为本；
> 立身以不妄语为本；
> 居家以不晏起为本；
> 作官以不要钱为本；
> 行军以不扰民为本。

这八句话，是曾国藩从经历、学识等各方面得来的妙谛，也就是曾国藩家庭教育的根本。曾国藩终身行之不懈，也愿其子弟终身行之不懈。

第二是“八个字”，便是“书、蔬、鱼、猪、早、扫、考、宝”八字家规，后人曾戏称为治家的“八宝饭”。一个家庭有了这个“八宝饭”，真是吃不完用不尽的聚宝盆，可以传之世世子弟，以至无穷也。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"书"就是读书。"蔬"就是蔬菜。曾国藩曾说："家中养鱼养猪种竹种蔬，皆不可忽，一则上接祖父相承以来之家风，二则望其外有一种生气，登其庭有一种旺气。"曾国藩提倡养猪。"早"就是早起，日出而作，日落而息。"扫"就是扫除，包括洒洗。"考"就是祭祀。曾国藩曾说，昔吾祖星冈公最讲求治家之法：第一早起；第二打扫清洁；第三修诚祭祀；第四善待亲族邻里。"宝"就是善待亲族邻里。曾星冈曾说："人待人，无价之宝。"

曾国藩的家庭教育，以"八本堂"的八句话为经，以"八宝饭"的八字为纬，经纬连贯，脉胳相通，形成一套治家的理论体系。千百年来，中国谈家庭教育者，未能出其范畴。因此，曾国藩的家书家训，流行民间，至为广泛，等于一部家庭教科书。

除"八本"、"八宝"之外，还有"三不信"：不信医药，不信僧巫，不信地仙。这也是曾星冈的垂教。曾星冈对于医药、僧巫、地仙，一见即恼，斥之唯恐不远，因此，曾国藩也一生不爱和这些人往来。

此外，曾国藩对于妇女之教，亦极注意。曾说："古来世家久长者，男子须讲耕读二事，妇女须讲求纺绩酒食二事。"又说，"凡世家之不勤不俭者，验之于内眷而毕露。"又说，"居家四败：妇女奢淫者败，子弟骄怠者败，兄弟不和者败，侮师慢客者败。"

他不仅告诫甚严，而且还规定功课，按时检验：

吾家妇女于衣食粗细四字，缺一不可，吾已教训多年，总未做出一定规矩。自后每日立定功课，吾亲自验功，食事则每日验一次，衣事则三日验一次，纺者验线子，绩者验鹅蛋，细工则五日验一次，粗工则每月验一次。每月须做成男鞋一双，女鞋不验。

但若只是教诫子弟、妇女，而自己不能以身作则、身体力行，这样的教诫则收效甚微。曾国藩一生最能感人之处，便是能说能做，说了便做，不说也做，言传身教，同行并行，起到了示范作用。

□曾国藩人生启示：

曾国藩的家书家训，流传非常广泛，成为中国家庭教育的范本。从实践上看，一百多年来，曾家出了那么多不平凡的人物，这本身就很有说服力。而当前，人们的家庭教育状况还是值得深思的。

2. 以孝治家，长幼有序

曾国藩智慧 大人之身，上奉高堂，下荫儿孙，外为族邻乡里所模范，千金之躯，诚宜珍重。

每个人都有多重身份，都有自己的生存环境。在家庭这个环境里，族亲是除了本家庭以外的与己最为密切的关系网络。在这个环境里，一个人品行的优劣、德操的高低，最易被人透识。从另一个方面看，一个连父母都不敬悯的人，很难让人相信他会敬悯族亲；而不敬悯族亲的人，很难让人相信他会兼济天下，此所谓仁德也。

曾国藩是把家作为人生的根据地来看待的，认为进可以治国，退可以安身，是必须治理好的。曾国藩对长辈的孝是很有名的，凡遇什么事情没有做好，或兄弟子侄在道德学业上有什么缺失，他都要以不孝自责，对兄弟子侄更是谆谆嘱咐。这一点也与其家庭的影响有关。

曾国藩的祖父星冈公即曾玉屏，年少时喜好游侠，并以礼待人。对于那些老成端庄的人，他总是恭敬而不懈怠，其余各色人等也给予接待。同乡以及亲戚好友，有好事就去祝贺，有丧事就去吊唁，有病就去探望。甚至连乡里的官司也常常须他调解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

渡口桥里道路毁坏没修的、孤寡老人生病无亲的，他都给予一定的济助，因而在乡里有着极高的声望。

曾国藩之父曾麟书更是孝名远扬。他们对后世的教育方法虽然不同，但对于感化家人、成为乡人的榜样，可谓殊途同归。在这样的家庭氛围的熏染下，曾国藩确也成就了他一代孝子的美誉。

曾国藩的孝道，主要表现在他的日记和家书里。尽管他终生居家时日颇短，但其一颗殷殷孝子之心却昭然可表。

曾国藩但凡给父母的家书总有一个格式，开头总是“男国藩跪禀父亲母亲膝下”，或“男国藩跪禀父亲母亲万福金安”，结尾则多用“男谨禀”或“男谨呈”等。虽然这是一种格式用语，但也足见远在千里之外的儿子孝心殷切、至孝至诚了。

当然，曾国藩不会只说不做。他在事关孝悌的重大关头，也是挺身向前，勇于担当责任的。他听说父亲去世的消息，竟不经朝廷允许就匆忙回家奔丧。虽然也有向清廷发泄不满之意，但也足见他的孝悌之心。

一次，曾国藩从京城寄银两周济亲戚族人，并在给家里的信中说，不要说这些馈赠是他的主意，而要说是父母和祖父的主张，这样才符合恩出于上的情理。曾国藩的父亲收到信后，认为这是很好的美德，所以完全按照曾国藩所开的单子馈赠了亲友。

曾国藩多次说过，他一生受其祖父影响最大，其次受他母亲影响也很大。而他的祖父、母亲在性格中都有一种刚毅的品性，这方面曾国藩承继下来了。曾玉屏曾反复教导他的子孙辈要以“懦弱无刚”四字为耻。人生在世，重要的在于“自立”，要自立就“必须以倔强之气”自任，并且常用异常通俗的语言说“晓得下塘，须晓得上岸”，要时时想到“怕临老打扫脚棍”自谨。这种言谈，无不对他的儿孙辈立志为学、为人处世、治事作官起着潜移默化的影响。正如曾国藩所说：“余常细观星冈公仪表绝人，全在一重字。余行路容止亦颇重厚，盖取法于星冈公。”孔子说：“三年无改于父道，可谓孝矣！”曾国藩则不仅是“无改”，而且是努力继承祖上的优点和训导，他把这看作是孝的重要表现。

曾国藩是一个责任心极强的人，这一点在他的生活行状、国事、家事的处置等方面皆有深切的体现，而且他的责任心也与他独特而过人的“硬、挺”功夫相关。曾国藩身为曾门长子，自度对诸弟之成长、发展担负有不可推卸的责任，常常以自己未能勤于教导、督促诸弟，使其个个功成名就、德行完满而暗自引咎自责。曾国藩一生对诸弟的教导、劝诫，也几乎是达到了须臾不忘的境地，足见其耐心和忍性。

曾国藩一生花在四个弟弟身上的功夫心血，并不比用在自己的两个儿子身上的少。无论学问、人品、军事、性情、养生、治家等，事无巨细，皆有所涉及。可谓为诸弟殚精竭虑、瞻前顾后，唯恐诸弟有失，有负先人。

曾国藩一生时时不忘教导诸弟。他曾说：“余欲尽孝道，更无他事，能教诸弟进德业一分，则余之孝有一分，能教诸弟进十分，则我之孝有十分，若全不能教弟成名，则我大不孝矣。”可见曾国藩是如何重视教育诸弟了。



青壮年时代，曾国藩对诸弟要求很严。他最怕的就是兄弟们各执己见，在家中斤斤计较，互不服气，反而忘记了迫在眉睫的外来灾难。当他在籍为父母守丧时，有时还把无名之火发到弟弟们身上，但后来对此非常懊悔。在镇压太平天国的过程中，兄弟们都齐上阵，有两位弟弟死在疆场。这令曾国藩十分伤心。到了晚年，他对存下的两个弟弟总是关怀备至，呵护有加。对于弟弟的缺失，也更多地采取委婉的批评方式。

一般而言，一个家庭几百年出了个进士，做了高官，这个家庭应该是“鸡犬升天”，但曾家就不这样。尤其是曾国藩的祖父，在这方面要求很严格。清道光十九年（1839年）正月，曾国藩已通过寒窗苦读金榜题名，跻入翰林之列，曾玉屏立即冷静地告诫其子曾麟书说：“宽一（曾国藩的乳名）虽点翰林，我家仍靠种田为业，不可靠他吃饭。”曾玉屏本人则每天坚持下地种菜、拾粪，仍不丢“勤俭”二字。同年底，曾国藩奉命

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

启行北上进京入教馆。临行前，特向祖父请示教训。曾玉屏语重心长地对他说："你的官是做不尽的，你的才是好的，但不可傲。满招损，谦受益，你若不傲，更好全了。"曾国藩对祖父叮嘱的这段话时刻铭记在心，至死尚未忘怀。他后来反复告诫其子弟说："子弟之贤否，六分本于天生，四分由于家教。吾家代代皆有世德明训，唯星冈公之教尤应谨守牢记。"

□曾国藩人生启示：

中国人最讲伦常道理，在所谓"五伦"当中，又最重孝字，以为对长辈的孝是"修身、齐家、治国"之本，是敦化五伦纲常之基。也就是认为，对父母能孝，才能对君主忠，才能对兄弟悌，才能对朋友信，才能对儿子爱，如此等等。从生活的常情考虑，一个人对他的父母都不好，还能对别人好吗？

3. 同胞和睦，立业兴家

曾国藩智慧 兄弟和，虽穷氓小户必兴；兄弟不和，虽世家宦族必败。

在人情淡薄、注重实利的今天，兄弟之间往往很难相处，更难以合作。而曾国藩兄弟数人，却为相互援助而一齐走上了战场，成为在事业上患难相助的战友，实在是难能可贵。尤其是曾国藩，无论是在京做官，还是戎马倥偬之间，经常给诸弟写信，谆谆教导他们做人，频繁督促他们的学业，关爱之情溢于言表。

曾国藩全家兄弟姊妹共九个，他是曾家的长房长子又早有所成，因此在家里的地位可想而知。曾国藩对待兄弟的态度，自是竭力地以德去爱护，而不是用宽恕来姑息放纵他们。他常说："兄弟和，虽穷氓小户必兴；兄弟不和，虽世家宦族必败。"

道光十九年（1839 年），曾国藩进京，第二年十二月竹亭老人进京，曾国藩的夫人欧阳氏、弟弟曾国荃、儿子纪泽也跟着进京。两年后，竹亭老人离开京城回湖南，曾国荃跟着曾国藩留在了京城。到了九月初，国荃却"急切地想回去"。曾国藩不理解他想要回家的原因。可再三地询问，曾国荃终不肯说明是为了什么。曾国藩想，可能是自己什么地方不友善，或约束太严，得罪了弟弟，就对弟弟说："要是我有什么不对的地方，你一定要说出来，千万别藏在心里。如果我有什么不对，你应当明说或暗示，我如果不听，你可以写信告诉家里。"但谈了几次，国荃终是一言不发，曾国藩为此事寝食难安，左思右想，不知何故，多次向父亲写家书倾诉，其言辞恳切，对弟弟的爱护之情跃然纸上。

一年后，曾国荃仍执意回家，曾国藩总算明白了其中原委，并为此事再次寄家书给祖父。曾国藩的这封家书，虽琐屑但词意诚恳，虽繁累而情真挚，其为兄悌弟之情闪跃在字里行间。

曾国藩共有四个弟弟，当曾国藩坐困江西、一筹莫展之时，他常常想自己的身边要是有几个亲兄弟相助，一定比现在的这帮人可靠。他的苦处，曾国华等在湘乡也明显地感觉到了。曾国藩几个月不寄家信，便使他们心中极为不安。

曾国荃和曾国华终于憋不住了，去找父亲和其他的兄弟商议办法。大家总觉得不能在家中干等着，应该找人帮助曾国藩一把。找谁去最合适呢？无非就是在长沙的左宗棠和在武昌的胡林翼。左宗棠虽与曾国藩有些矛盾，但毕竟是仗义之人，到了这种危急的时候，想他也不会撒手不管。至于胡林翼，曾家对他历来不错，这个人也最懂得讲究大局，自然会想方设法帮助曾国藩。他们最后商定，分两头进行联系，而将重点放在胡林翼的身上。于是，曾府给胡林翼和左宗棠各发去一封信，请求他们组织援

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

军以解救曾国藩和他的湘军部队。

在家人的努力下，终于组成三支救援的队伍开到江西，更使曾国藩深深感到亲族血缘的关键与珍贵。因而他也赶紧给兄弟送来温情回报，不再反对其弟弟进入军营。

曾国藩对弟弟们都寄予厚望。他不断给曾国华和曾国荃写信，介绍带勇、扎营和打仗的方法。还告诫他们，湘军的特色之一在于大量地招揽书生办理营务，因而必须设法处理好与这些书生的关系。他强调，军营之中用书生不比用官，书生本无任事之责，又多有避嫌之念，谁肯挺身而出以急公事？所以，对于书生最好的办法是奖之以好言，优之以薪银。如果发现有一个好的，就要大加表扬。如果发现有不好的地方，则不要声张，久而久之，他们就会为你所用。

从此后，曾国华和曾国荃一直随营军中，而且很快各当一面。曾国藩有兄弟相助，自然底气也足了许多。

在曾氏五兄弟中，以曾国藩和曾国荃二人天分最高，资质最佳，成就也最大。曾国藩给国荃的家书最多，这不仅是上下级关系之故，也是两兄弟关系最为密切的原因。镇压了太平天国之后，曾国荃因病而请假，在家里休养了三年。其间捻军势大，曾国藩忙得焦头烂额，几欲请国荃出山，但又强压制住这一想法，为国荃的病，也为他将来更为宽广的前程着想，几次三番地劝其暂缓出山，务必等假满之后再出。

为了不影响国荃仕途的发展，曾国藩竟然自愿退出仕途，他说："星冈公教人常言：'晓得下塘，须要晓得上岸。'今年弟即复出，兄即思退。"

曾国藩是国荃的兄长兼老师，不仅在学问上，而且在修身、处世、治军、治家等各方面予以教导，其关系之厚，可谓兄弟间的典范。他认为弟弟曾国荃虽无偏嗜之好，但颇有好动之弊，便写信谆谆劝导。因此，当曾国藩死于两江总督任上时，其弟国荃竟丢下筷子大哭，是毫不奇怪的。

"大凡做官的人，往往厚于妻子而薄于兄弟"，而曾国藩却"自问此心，觉无愧于兄弟"。他是这么说的，也是这么做的。尽管曾遭几位弟弟的误解，但纵观曾国藩家书，其一颗为兄者疼爱弟弟的热切殷重之心，无时不溢于纸间。

曾国藩是一个对自己要求十分严格的人，对兄弟子女要求也十分严格。要求一严，就难免提意见的时候多、表扬的时候少。曾国藩还是一个责任心和道德感十分强的人，凡是看不惯的、有违家法的，他都会直言不讳地给予批评。

有一次，曾国荃与曾国藩谈心，其中大有不平之气。曾国荃一下子给哥哥提了很多意见。最大的意见是说哥哥在兄弟骨肉之间，不能造成一种生动活泼的气氛，不能使他们心情舒畅。曾国藩虽然稍稍劝止，但还是让曾国荃把话说完了，一直说到夜至二更。其间，曾国荃还给哥哥提了许多别的意见，这些意见大都切中事理，曾国藩在一边一直侧耳倾听。曾国荃所提的意见实际上是说哥哥太严肃了。

曾国藩不理论，也不辩解，而是让弟弟把话说完。这就是曾国藩的可贵之处——有意见就让他把话说出来，说出来了心中就没有不平之气了，如果把他的话卡回去，这只能使他的不平之气更添一分，于人于己都没有好处，更何况曾国藩认为曾国荃也说得在理呢。

在兄弟之间，没有一点矛盾是不可能的，不爱之以姑息同样也是很难做到的，或者爱之深切，或者怕产生隔阂，或者怕得罪兄弟，总是不愿开展批评，以为凡事忍让着就可以万事大吉了。殊不知这就是分歧的开始。曾国藩绝不这么做，他在适当的时候就会表现出自己的严厉。

一次，曾国荃在一封信中谈到了自己有很多不顺心的事情，但又没有具体谈到是哪一件事情。以曾国藩的默契敏感，他猜测弟弟是在担心与哥哥之间存有不合。曾国藩告诉他，倘若真是如此，则完全不必抑郁担心，他推心置腹地说：

我们的祖父星冈公过去待人接物不论贵贱老少，全是一团和气，唯独对待子孙侄



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

儿则异常严肃。遇到佳令时节，更是凛然不可侵犯。这大概就是一种收敛之气，目的在于使家中欢乐不至于恣肆放纵。这番苦心不知兄弟你是否能领会。

若对曾国荃其人有所了解，就会知道他是个志大才大不甚收敛的人，而且在细节上不很顾虑，因此最后竟落得个“挥金如土、杀人如麻”的名声。曾国藩对他的品性必定了解甚深，曾一再劝诫他要收敛，要知道人言可畏。那些指责别人的言论不知从什么地方兴起，也不知道在什么地方结束。那些有才华的人，因为那些怀疑与诽谤无根无据，虽然恼怒，但还是悍然不顾，结果诽谤一天比一天严重；那些有德行的人，虽然知道这些诽谤无根无据，但仍深自恐惧，于是收敛下来认真反省，并对自己今后的一言一行、一举一动都十分谨慎，结果诽谤不攻自破，谣言一天天平息下去。

显然，曾国藩想看到自己的兄弟收敛起来，深刻反省，而不愿意看到弟弟们悍然不顾。他希望弟弟们听从他的忠告，手足相联，同走正道。

不只是亲兄弟之间亲让，敬悯族亲姻党也是曾国藩在道德上口碑甚好的一个重要根由，是他深得众人爱戴、理解和支持的一个有利资本，已经成了他获得成功的一种“势”力，成了他获取成功的无形资产。

“打虎亲兄弟，上阵父子兵。”曾氏兄弟的手足深情足以成为我们的榜样。

□曾国藩人生启示：

同胞兄弟是一种非常可贵的关系，这种关系虽不像朋友之间那样可以自主选择，似乎是天命使然，但也正因为这一点而不可多得。尤其由于身体内流淌着同一父母的血液，具有一种天然的亲近感和一荣俱荣、一损俱损的相关感。因此，应当结成一体，患难与共，互赖互助。

4. 勤俭持家，不留余财

曾国藩智慧 **生当乱世，居家之道，不可有余财，多财则终为患害。**

曾国藩是一个封建社会的官僚，他其实完全有机会让自己的家庭富裕起来，但他没有。实际上，曾国藩是有意这样的，因为他有这样一个信念，即居家之道，不可多有余财。

他在一封家信中，详细分析了其中的道理：

看历史上国和家的兴旺，都是由于能够克勤克俭带来的；历史上国和家的衰败，都是由于不能克勤克俭带来的。……现在衙署中服役的人数很多，厨房中每天的花费，也可以称得上是奢侈了。我在两江总督任上卸任时，还存留有两万两的养廉金，如果像现在这样放手去花，很快就会花光。我当初带兵时，下决心不损公肥私，现在看来是基本上做到了。但我也不希望子孙过于贫困，以致被迫低声下气地去求人。只是希望你们能够勤俭节约，善于持家而已。

所以，他要求家中的用度一定要有计划。他说：

至于家中的用度，绝对不能没有计划。崇尚奢侈，漫无节制，这是败家的气象。一定要爱惜物力，不要丢了寒士的家风。不要怕“寒碜”这两个字，不要怕“吝啬”这两个字；不要贪图“大方”这两个字，不要贪图“豪爽”这两个字。

曾国藩还教导他的儿女要节俭，说：“家中的男孩子必须走路，不可坐轿骑马；女孩子不要太懒惰，应当早日学习烧菜煮饭。勤快，就是生动之气；节俭，就是收敛之气。一个家庭能做到既勤且俭，那就绝对不可能不兴旺发达。”曾国藩在这里之所以反复强

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

调勤俭的重要性，目的就在于教育子女要懂得生活的艰辛。当然，最重要的是不愿意看到子孙后代过贫困潦倒、低三下四去乞求得到别人恩赐的生活。可如何才能避免这种困境的出现呢？曾国藩教导子孙后代要谨守"节俭"二字。

曾国藩在教育别人的同时，自己首先以身作则，身体力行。他一生中最能感人之处就在于说了能做，说了便做，不说也做，言传身教，在各方面为家人起着带头作用。

曾国藩"生平好以俭字教人"，他认为一个家庭，只有崇尚俭朴才可以长久。他说："居家之道，只有崇尚俭朴才可以长久，处乱世尤以戒奢侈为要义。""与俭朴相反的，是官宦习气。"曾国藩认为，齐家之道，最忌讳的就是染上官宦人家的习气。

为了保持以俭持家的家风，避免染上官宦人家的习气，曾国藩有一条原则，就是不与官宦习气太重的人家联姻。他在给父母的信中说：

儿女联姻，一定要找勤俭孝友之家，不要与做官的人家联姻，这样才不会助长子弟们奢侈懒惰之习气。

有一次，一个姓常的大家族想跟曾国藩家攀亲。曾国藩得知这件事之后，坚决不同意。倒不是门不当、户不对，而是他认为常家的官宦习气太重。在给弟弟们的信中，他解释说："听说常家的公子最喜欢依恃父辈的权势作威作福，穿着华丽的衣服，带着一大批仆从。恐怕他们家有官宦人家的骄奢习气，会乱我家的家规，诱坏我家的子弟。所以，我家不能跟他们联姻。"因此，在曾纪泽的婚事上，曾国藩专门写信给家里，希望能在乡间选一个普通人家的女儿。

曾国藩对"俭朴"这两个字，确实是很看重的。有一次，他的家人把老房子给装修了一下，花了7000串钱。他得知后十分不安，在给曾纪泽的信中说："修理旧屋，为什么要花钱七千串之多？即使是新盖的房屋，也不应费钱这么多。我生平以大官之家买田起屋为可愧之事，不料我家竟然先这样做了。"

在曾国藩的影响下，夫人欧阳女士也丝毫没有官太太气息。欧阳夫人早年跟从曾国藩，受了很多的苦。后来曾国藩做了两江总督，欧阳夫人所穿鞋袜等仍然是由女儿们所做的。1863年，欧阳夫人自老家东下，前往南京与丈夫相会，只带了一个乡下的老太太，每个月发给工资八百文。当时两房儿媳没有丫环服侍，家中的粗活也靠这个老太太来做。后来船到安庆的时候，儿媳们感到堂堂总督夫人连个丫环都没有，太不像样，商量了一下，就凑钱给欧阳夫人买了一个。然而，欧阳夫人却把这个丫环送给了其他人。

做父母的，没有不希望儿女过得比自己好的，也都想给儿女们能留些什么。有的留钱，有的留权，有的留名。曾国藩是一个十分有远见的人，他认为做父母的，要想儿女真正有出息，就不应该给儿女留下太多的钱财。他说：

儿女如果有出息，那么不靠我的宦囊，也能自己挣饭吃；如果没有出息，那么多积一钱，他就会多造一孽，以后淫逸作恶，一定会大大玷污我家的名声。所以我立定此志，绝不肯以做官发财，也绝不肯留银钱给后人。

他在给弟弟们的信中说：

做官的人家，不蓄积银钱，使子弟们自己明白不能依靠长辈，一天不勤劳就会有饥寒之患，这样子弟们就会渐渐勤劳，知道要想办法自立了。

在给两个儿子的信中，他告诫说：

银钱田产，最容易助长人的骄气，我家中断不可积钱，也断不可买田，你们兄弟努力读书，绝不怕没有饭吃。

曾国藩是一个"阅历数十年，对于人世间的穷通得失思之烂熟"的智者。他总结了一个规律：未有钱多而子弟不骄者。因此，钱多就容易骄横，就容易奢侈，就容易



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

淫逸，就容易放荡，最后必然导致家败名裂。

终其一生，曾国藩都严格坚持不给子女留余财的原则。他曾经明确规定，嫁女儿的嫁妆，不能超过二百两白银。曾国藩的四个女儿出嫁，都是按照这个规矩办的。嫁女如此，娶媳妇也如此。咸丰十年（1860年），他派人送家信和二百两银子回家，以其中的一百两作为曾纪泽的婚事之用，另一百两作为侄儿的婚事之用。这的确是太难得了。

在给弟弟的信中，曾国藩有这样一段话：

听说林文忠公（即林则徐）三个儿子分家的时候，各人只得六千串钱；林公为总督巡抚二十年，而其家底清寒如此，高风亮节，实不可及。我们这些人做官，就应该效法这样的作风。

这，也是曾国藩的心声。

虽然不留钱财给后人，但曾国藩非常重视接济自己的亲戚。曾国藩在京为官的时候，曾经把从俸禄中省下来的一千两银子寄给了家里。他详细地开了一个单子，说明这一千两银子的用处，其中四百两是馈赠族人和亲戚的。

曾国藩一生节俭，他去世的时候，也确实没有给后代留下什么财产，但他给后代留下了一笔宝贵的精神遗产。曾家后来人才辈出，与此有很大的关系。

他还用前辈的俭朴来不厌其烦地教育家里的后代们，说：

我们家累世以来，一直是以孝悌勤俭传家。我的老祖父、祖父都是天未亮就起床，整个一天里没有片刻的闲暇。老祖父小的时候在陈氏宗祠里读书，正月上学，他的父亲给了他一百文铜钱，作为零花，五月份回家的时候，只用去了两文，将剩下的九十八文还给了他的父亲。我的祖父在我入了翰林之后，还是亲自种菜收粪。我的父亲如何勤俭，更是你们所能亲自看到的。

还有一次，曾国藩的家人商量着要在黄金堂买地盖房。曾国藩听说后专门写了一封信给曾国潢，告诫他千万不可如此。

曾国藩的五位兄弟都成家之后，曾家的人口渐渐增多，弟弟们便新建了不少房子，曾国藩很不高兴。

曾国藩的小女儿曾纪芬曾回忆说，有一次李鸿章曾请曾夫人和小姐们吃饭，两位小姐只有一件绸裤，两个人都想穿，结果争持不下，急得哭了起来。曾国藩连忙安慰道："明年如果能继续当总督，一定给你们再添制一条绸裤。"当时曾纪芬年幼，一听这句话，顿时破涕而笑。

□曾国藩人生启示：

勤朴节俭是中华民族的传统美德，崇尚勤俭是中国人民世代相传的家庭教育信条。这是一种永不过时的时尚，现在仍对我们具有重要的启示意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧七

巧妙周旋，立于不败

世间没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人。尤其是在官场，一个人应善于化敌为友，而不应四面树敌，才能立于不败之地。



1. 身在朝廷，坐看深远

曾国藩智慧 敬师长，谨乡辈同僚，亲同年，这是人际交往的原则。

通常说人是最复杂的动物，实际是说人际关系很难处理。曾国藩一路冲杀，从乡野之民走向二品大员，在清廷十余个机构任职，在地方历任两江总督、直隶总督等要职，由此可以推想，他的人际关系是复杂的。这里讲述的是他走向仕途最初的交际网络以及各项原则。曾国藩的社会关系网最初主要包括老师、湖广同乡以及举人、进士同年。

对于师长辈，曾国藩在交往中贯穿一个“敬”字。比如对他的老师吴文镕，逢年过节，自然拜谢有加。吴升任江西巡抚赴任时，曾国藩早早起来，一直送到彰仪门外。

祁隽藻，号春浦，当时颇得皇帝宠信，也属师长辈，曾国藩自然少不了与之往来。他知道祁喜爱字画，于是亲自到琉璃厂买了最好的宣纸，为祁写了一寸大的大字 260 个，恭恭敬敬送上，让祁高兴不已。

对于乡辈同僚，他在交往中贯穿一个“谨”字，即保持一定距离，不可过分亲近，但必须尽职尽责。比如他主持湖广会馆事务，每逢节令时日，他都想得很周到。

对于同年，他在交往中贯穿一个“亲”字。曾国藩说，同学情谊在所有亲情之外是最相亲谊的。这种感情不源于天然，但又胜过天然。因此，他主张对同年要有求必应，尽己力而为之。

其实，任何一个成功者，其发展都有轨迹可寻。尤其是关键时刻，必有人相助，才能破格升迁。曾国藩的发展当然有其自身的因素，但也不排除他倚人而立这一原因。

道光二十年（1840 年）是曾国藩而立之年。五月十八日，曾国藩迎来了庶常馆散馆考试之日，题《正大光明殿赋》，诗题《赋得“人情以为田”》。次日出单，得二等第 19 名，授翰林院检讨。检讨虽是小官，品秩不高（从七品），但却是曾国藩入仕为官的开端。由此而起，他春风得意，左右逢源，仕途一帆风顺，扶摇直上，不到 10 年连升 12 级，成为二品大员，可谓幸运之至了。

道光二十三年（1843 年）四月九日大考翰詹（翰即翰林院；詹即詹事府，原为皇室服务机构，雍正以后与翰林院同为“储才重地”，性质完全一样，故并称“翰詹”）。临考前，曾国藩如坐针毡，仓皇失措。他在《日记》中写道：“初十日大考，闻之甚觉



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊惶……恐进场难完卷也。”曾国藩何以如此“惊惶”？

原来，道光年间最重翰詹，翰詹得第，要不了几年，不是总督、巡抚，便是尚书、侍郎。反之，一旦大考失败，成为“穷翰林”、“黑翰林”，前途就渺茫了。因此，大考翰詹，对“天子门生”、“玉堂神仙”的翰林们来说，简直成了命运攸关的大事，岂敢等闲视之！大考俗称“翰林出痘”，面对大考，升黜所系，无不诚惶诚恐。有诗云：“金顶朝珠挂紫貂，群仙终日任逍遥。忽传大考魂皆落，告退神仙也不饶。”难怪曾国藩闻考失色，不知所计了。向来大考，一般六年一次，这次距上次大考仅满四年，也大出曾国藩意料，因此感到太突然。

这次大考，曾国藩的成绩完全出乎他自己的预料。

四月十二日，忽得喜讯，曾国藩名列二等第一。第二天，以翰林院侍讲升用。曾国藩喜不自胜，二十二日在给祖父母的信中说：“湖南以大考升官者，从前唯陈文肃公（名大受，乾隆朝宰相）一等第一，以编修升侍读；近来胡云阁（胡林翼之父）先生二等第四，以学士升少詹；并孙三人而已。孙名次不如陈文肃之高，而升官与之同，此皇上破格之恩也。”那种得意之形，欣喜之状，跃然纸上。

清代官员的官阶分为九品，每品之中，又有正、从之别，人称“九品十八级”。如果说曾国藩初官翰林院检讨，为从七品，那么翰林院侍讲就是从五品了，三年之中连跃四级，官升得不可谓不快。此后，曾国藩更是官运亨通。

道光二十七年（1847 年）七月十三日，曾国藩再“蒙皇上破格天恩”，荣膺高官，升授内阁学士兼礼部侍郎衔。内阁学士为从二品，如兼侍郎衔，就是正二品，难怪曾国藩在《禀祖父》书中说：“由从四品骤升二品，超越四级，迁擢不次。”这年他仅 37 岁，“湖南三十七岁至二品者，本朝尚无一人”，可以说是绝无仅有了。

道光二十九年（1849 年）二月十四日，曾国藩升授礼部侍郎，此后遍兼兵、工、刑、吏各部侍郎，人称“侍郎专家”。

曾国藩从 1840 年入仕为官，到 1847 年升授内阁学士兼礼部侍郎衔，八年间连跃六品十二级，这在当时是不多见的。这对生长在深山野岭、从黄土地里走出来的曾国藩来说，诚可谓“朝为田舍郎，暮登天子堂”，这是曾国藩特别感到自负的。仕途如此顺遂，连曾国藩本人也感到意外。

曾国藩如此飞黄腾达、官运亨通，当然不无原因，这原因有内在的，也有外在的。内在的原因就是曾国藩本人学有专长，为士林所嘉许。外在的原因，说俗了就是朝中有人帮忙，就是有强有力的大员的鼎力荐举。这个人就是红得发紫的朝廷重臣穆彰阿。

穆彰阿是满洲镶蓝旗人，嘉庆十年（1805 年）中进士，由翰林累官至内务府大臣、步军统领、兵部尚书、吏部尚书、文华殿大学士等，最受道光皇帝信任，任军机大臣达二十余年之久。鸦片战争中，他包庇走私烟贩，阻挠林则徐禁烟，诬陷林则徐、邓廷桢，主张妥协投降，支持签订丧权辱国的《南京条约》。

穆彰阿不仅贪，而且颇善于玩弄权术，对上以欺罔蒙蔽为务。史载，穆彰阿“自嘉庆以来，典乡试三，典会试五，凡复试、殿试、朝考、教正庶吉士散馆考差、大考翰詹，利用衡文大权，网罗私党，培植亲信，以至于门生故吏遍布朝野，人称‘穆党’”。

1838 年，曾国藩三上春闱，穆彰阿为春闱大总裁，二人从此有了师生之谊，曾国藩亦从此成为“穆党”中人。在曾国藩《日记》中，曾、穆交往的记述不绝如缕。1843 年大考翰詹，穆彰阿为总考官。交卷后，穆彰阿便向曾国藩索取应试诗赋，曾国藩随即回住处誊清，亲自送往穆宅。这次拜访成为曾国藩飞黄腾达的新起点。在此之前，曾的秩品一直滞留未动；从此之后，几乎年年升迁，岁岁加衔，五年之内由从七品一跃而为二品大员，前后的变化是极为明显的。一些稗史曾对曾国藩官运的这一转机做过生动的描述：

一天，曾国藩忽然接到次日召见的谕旨，当晚便去穆彰阿家中暂歇。第二天到了皇宫某处，却发现并非往日等候召见的地方，结果白白等了半天，只好退回穆宅，准备次日再去。晚上，穆彰阿对曾国藩说：“汝见壁间所悬字幅否？”见国藩答不上来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

穆怅然曰："机缘可惜。"因踌躇久之，则召干仆某谕之曰："汝亟以银四百两往贻某内监，嘱其将某处壁间字幅炳烛代录，此金为酬也。"明晨入觐，则皇帝所问皆壁间所悬历朝圣训也。以是奏对称旨，并谕穆曰："汝言曾某遇事留心，诚然。"

从此以后，曾国藩便"浸浸向用矣"。不难想见，穆彰阿在曾国藩升迁过程中，起了何等重要的作用。若不是穆党中人，他怎会有"速化"若此的官运！

□曾国藩人生启示：

人是社会中的人，越是走向高位，人际关系也越复杂。因为社会关系不仅仅是"友道"，而且要打上很多互相借助的印迹。

2. 心有灵犀，不露痕迹

曾国藩智慧 腹中虽也怀些不合时宜，却一味浑含，永不发露。

1850年，道光皇帝崩逝。咸丰皇帝即位后，穆彰阿被罢免，永不续用。曾国藩似乎没受到牵连，因此有人认为曾国藩不算穆党。但整个咸丰年间，清政府对他时冷时热，忽信忽疑，迟迟不愿把地方督抚大权交给他，使他在政治上事事棘手，处处碰壁，似乎又说明与"穆案"有关！

咸丰后期，肃顺对权力的争夺极为执着。他一面排斥打击秉政的满汉大臣，使大学士翁心存、大学士军机大臣彭蕴章、协办大学士周祖培等不安于位，甚至怂恿咸丰帝处死曾为大学士的耆英、大学士军机大臣柏俊。清廷对大臣一向较为优礼，平时以罪论死者极少。肃顺不顾这一点，在两三年内，竟两次力主处死大臣，这显然是要在朝廷中树立自己威严的形象。另一面，又与军机大臣杜翰、兵部尚书陈孚恩、两广总督黄宗汉等人结为死党。同时，又广泛招纳有名望的官吏和名士。

肃顺笼络这些名士，除了培植自己将来的政治爪牙外，还与他们共议政事。他们实际上起了幕僚的作用。如第二次鸦片战争期间，肃顺在和战问题上，听取他们的意见，甚至参与他们的讨论，但没有表示明确的主张。镇压太平天国革命、湘军集团的兴起及其显赫战功，是当时最大的政事，肃顺自然也会与他们商议。而他们同时与曾、胡等人在书信中议论政事。



肃顺与湘军集团有密切关系。如尹耕耘不仅为曾国藩任礼部侍郎时之属员，且"极器重之"，同时，尹也为肃顺之属吏，且对之"敬礼有加"。李鸿裔（眉生），正如他儿子所说："在京师出文正（曾国藩）门下，深悉先君品学。"后来肃顺又"素与先君善"。其他如郭嵩焘、李寿榕等人均与曾、胡同为长沙府人，且有交往，郭更与曾为"金石至交"。而肃顺与他们也关系密切。郭嵩焘不仅为肃顺赏识，且与肃党陈孚恩交往甚密。陈孚恩向咸丰帝推荐郭嵩焘"堪充谋士之选"，被"即日召见，在南书房行走"。王闿运为肃顺之家庭教师，肃顺对王运更"激赏之"，要与其结为"异姓兄弟"。这样破格相待，使王运终生感激不已。数十年后，王闿运到北京还去看望肃顺的儿子，并加资助。李寿榕与肃顺关系后来虽然破裂，但李寿榕为户部下吏时，却"见赏于本部尚书肃顺，部事辄咨之"。此外，还有一些人，虽与曾、胡等人无多交往，但却与王、郭等关系密切，又为肃顺所赏识，如高心夔等人。

这就是说，肃顺与湘军集团，可以通过郭、王等人进行间接甚至直接交往。不过由于肃顺身败名裂，这类资料已被销毁，交往的具体情况已无法弄清楚。但在一些私人记载中，仍偶有记述。如九年樊案发生，官文欲趁机打击左宗棠。此案后来和平了结，左宗棠得以幸免。胡林翼求情于官文固然起了作用，但主要还归功于肃顺大力相助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

肃顺得悉要严惩左宗棠的诏旨，即告知幕宾高心夔，高心夔转告王闿运、郭嵩焘，王求救于肃顺，肃顺答以“必俟内外臣工有疏保荐，余方能启齿”。郭乃策动潘祖荫上疏，肃顺即趁机言左宗棠在湖南“赞画军谋，迭著成效，骆秉章之功皆其功也。人才难得，自当爱惜。请再密寄官文，录中外保荐各疏，令其察酌情形办理”。这样，官文自然不能不见风转舵。这件事不仅证明，肃顺主动联系湘军集团，力图通过郭、王等人与湘军集团建立某种合作关系，而且，也生动地反映出肃顺和文庆一样主张重用湘军集团，比墨守成规的祁隽藻、彭蕴章等高出一筹。

咸丰十年（1860 年）满族贵族对湘军集团由使用、限制，改为全面依靠。事实也证明了这一转变。六月，不仅实授曾国藩为两江总督，且加以钦差大臣重任。十月，任命严树森为河南巡抚。十二月，更命田兴恕为钦差大臣，督办贵州军务。咸丰十一年（1861 年）正月，命李续宜为安徽巡抚。此后数月未再有新任命，湘军集团人员出为督抚的势头似遭到了抑制。七月十七日咸丰帝病死，朝政由肃顺等执掌，任命高潮再起。七月二十日命骆秉璋为四川总督，毛鸿宾为湖南巡抚；八月命江忠义为贵州巡抚（未到职，命田兴恕兼署巡抚）；九月十七日，命彭玉麟为安徽巡抚，李续宜调任湖北巡抚。不久即发生祺祥政变，肃顺等人成了阶下囚。

肃顺多次向湘军统帅曾国藩等人做出亲近的表示，但善于揣摩政局变化的曾国藩并没有投桃报李，他只是通过郭嵩焘等人进行联系。当曾国藩看到肃顺杀人立威之后，愈加感到不能将自己拴在肃顺这棵极易撼倒的大树上。这就是肃顺被处死抄家后，抄出很多文武大臣与之往还的书信，而曾国藩不与之交一字的原因所在。正因如此，慈禧才称曾国藩为“忠臣”。

这说明，曾国藩行走官场多年，很善于运用“心有灵犀，不露痕迹”的手法。

□曾国藩人生启示：

“心有灵犀，不露痕迹”，这是多么高明的倚人之道啊。倘若见到好乘凉的大树，便亲热地贴上去，实际上具有极大的风险。因为古代官场实在是太复杂，很少有人能真正捉摸透。一旦站错队，就可能葬送了前程，甚至会断送身家性命。

3. 关键时刻，绝不退让

曾国藩智慧 **如有差事，尽心向前，不得避事。**

虽然曾国藩平生谨慎，遇事多忍让，但是遇到与自己为敌、一力暗中败坏自己的人，他也绝不手软。

胜保是满州镶白旗人，1840 年举人，考授顺天府教授，历官光禄寺卿、内阁学士等。1853 年，胜保在河南、湖北、安徽、直隶、山西、山东等地镇压太平军，咸丰皇帝特赐神雀刀，许其先斩后奏，权势显赫。1857 年 2 月，胜保以副教统衔帮办安徽、河南“剿匪事宜”，攻打捻军。但因为是“客军办贼”，无自练之兵，无治饷之权，每战辄败，人称“败保”。胜保虽“不知兵，尤不晓事”，但“满腔忌刻，其志欲统天下之人”，对异军突起的湘军总想染指，从 1858 年到 1859 年，曾千方百计想并吞湘军，不但没有成功，反而激发与“楚军不相容”的尖锐矛盾。1860 年秋，英法联军进攻京津，胜保奉命节制八旗禁军及各路“勤王”之师，奏准调鲍超军北上。曾国藩、胡林翼一眼就看穿了胜保吞并湘军的险恶用心，是“挟君命以谋夺楚军者”。因此，采用“按兵请旨”之策，或由曾、胡一人亲自统兵北上，挫败了胜保的图谋。

湘军势力初入安徽时，曾、胡认为，“此君不去，皖难未已”，就无法在安徽站稳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

脚跟。因此，必欲挤胜保出安徽而后快。但胜保并不甘心，在朝中，他有恭亲王奕䜣撑腰，并且他也知道“无兵不能自立”，没有坚强的武力后盾，别想与曾国藩的湘系集团相抗衡。因此，他使出招降纳叛的手段，培植亲己武装，招抚过李昭寿，后来招抚过宋景诗，而最终与苗沛霖“相为倚重”，苗沛霖集团成了胜保与湘系集团抗争的法宝。

苗沛霖，字雨三，安徽凤台人，秀才出身，但没有捞到一官半职，对清政府的统治极为不满，而对乱世奸雄曹操顶礼膜拜，意欲模仿。1853 年他乘“发捻交乘”之机投笔从戎，打着“团练”的旗号发展个人势力，很快成为“拥众数千，沛霖之名震两淮”的地方实力集团。1857 年胜保到皖，以为苗沛霖这股势力完全可以为己所用。于是这年 9 月，他派凤台知县李霖带着他的手谕“前往开导”，但苗沛霖不为所动；11 月再遣把总耿希舜等以花翎五品前往抚苗，苗沛霖欣然就范，因为胜保毕竟是朝野上下红得发紫的人物。1857 年 9 月，苗沛霖曾对攻捻的尹嘉宾说：“天下大势去矣！安徽一省如为他人所据，可惜也。”他早有窃据淮甸、割据一方之意，其意不过“藉受抚之名，行谋叛之实”而已。苗沛霖“深与（胜保）结纳”，正是为自己的政治目的服务的，即“借其权势，以逞逆心”。

胜保为了控制苗沛霖，将其录为门下士，与他结为师生，这固然是为了镇压捻军，但更深一层的用意正是“欲养沛霖固兵柄”，与曾国藩一争高低。

在胜保的影响下，苗沛霖先后 12 次加官晋职，由一个花翎五品的芝麻官擢至四川川北道加布政使衔，督办皖北团练。苗沛霖集团因此强大起来，到 1860 年成为连圩数千，地跨安徽、河南两省，有众数十万的地方实力派。胜保以为从此可以在安徽站稳脚根，却不曾想督办安徽军务的钦差大臣袁甲三（袁世凯的叔祖父）在曾国藩、胡林翼的支持下，一个接一个地奏章弹劾，朝廷为缓和矛盾以利剿捻，即把胜保调回京城。但苗沛霖利用胜保的目的已经达到，1860 年秋乘英法联军攻占北京、咸丰帝逃奔热河之际，在蒙城“设坛会所属，大临三日，缟素发丧”，说“天下已无主，我等当各求自全”，居然令部下“推戴”自己，称“河北天顺王”，实现了割据一方的目的，开始了他的反清运动。1861 年 2 月 10 日，苗沛霖大举进攻寿州，10 月 30 日占领寿州，安徽巡抚翁同书等成了他的俘虏。接着，他又把矛头指向皖北重镇颍州府城。这样，如何解决苗沛霖问题，刻不容缓地提到统治者的议事日程上来，一时出现了“剿抚之争”，曾国藩集团与胜保集团之间的斗争进一步展开。

主抚派以胜保为代表。1861 年 11 月 20 日，他在给朝廷上的奏章中力争说，对苗沛霖，不外乎剿抚两策。太平军未平、捻军势盛之际，再添一股苗练，如何能对付？所以仍以抚为宜，如能受抚，以后之事由胜保一手经理，驾驭得宜，总可保全。言下之意，苗沛霖只有胜保一人节制，才不致节外生枝。

主剿派当然以湘系集团为代表。湘军最高首脑曾国藩、二号巨魁胡林翼、陆师大将李续宜、水师大将彭玉麟异口同声，皆以为“断无抚理”。

两派纷争不已，势同水火。但政治形势决定胜保与曾国藩的满汉之争必败无疑。

自 1860 年曾国藩被擢两江总督，次年节制四省军务后，湘系集团势力如日中天。同治即位后，慈禧“尤意倚湘军”，出现了“官员非由两楚出身不能遽膺优荐，将帅非与楚军结纳不能予以嘉名”的局面。在安徽战场上，自 1861 年后，朝廷先后任命湘系集团中的头面人物李续宜、彭玉麟、唐训方巡抚安徽，督师剿捻，经理苗事。在朝廷看来，只有湘军才能消除“心腹之大患”，维持摇摇欲坠的统治。如果说在寿州围城战役和以后的一段时间里清廷为免致背腹受敌而徘徊两歧之间的话，那么自 1861 年 9 月以后则力主对苗沛霖实行“铁血政策”了。9 月、10 月间，湘军在安徽战场上节节胜利，连拔安庆、桐城、池州、舍城、宿松、铜陵、芜湖等府县城池。有湘军这样强大的武装，朝廷不担心“苗患”不除，因此，清廷支持湘系集团的主剿政策。据曾国藩透露：“一意主剿，系遵照屡次密谕办理。”这种情况下，胜保的目的自然难以达到。朝廷支持主剿派对抗胜保，表明湘系集团已经成为稳固清政府统治的中流砥柱。清政府为了换取



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩湘系的支持，牺牲自己忠实的奴仆也是在所不惜的。如果胜保识时务，激流勇退，保住既得利益和身家性命是不成问题的。但他拥苗自重不知进退，继续与曾国藩集团争斗，也就不得不一败涂地乃至身死了。

当然，朝廷对胜保与湘系集团之间的关系，也进行了一些调解。1862年年初，湘军集中兵力围攻庐州，无力兼顾寿州，又在胜保"莅皖"的强烈要求下，暂让胜保前往皖北督师剿捻，办理抚苗事宜。但这种调解只是暂时的、有条件的，一旦曾国藩攻克庐州，胜保的使命也就算完成了。5月13日，庐州告克，尽管胜保大谈他的"赫赫战功"，但朝廷还是毫不犹豫地将他调离安徽，令其前往陕西镇压起义，而让安徽巡抚李续宜督办军务，对付苗沛霖，这使胜保怒火攻心。5月21日，他在给朝廷的奏折中提出一系列离皖条件：（1）李续宜不得更改已成抚局；（2）委员专办抚苗事宜，他人不得染指；（3）将苗部各营改为钦差练营，让苗办理营务；（4）胜保西行后，可责成满州贵族权臣僧林格沁就近调度，督苗剿捻立功，曾国藩湘系汉族官僚不得与闻。如上述要求窒碍难行，请将李续宜调离安徽，另选贤能授以皖抚。

但曾国藩对胜保寸步不让，朝廷对湘系集团的倚重也毫不动摇，对胜保所请各情均"著不准行"，"苗沛霖系皖省练决，自当听巡抚约束"，促其速速西向。这一招简直使胜保怒不可遏，直到此刻他还不明白朝廷何以把"祖训"抛开，如此倚重汉人，又向主子大发牢骚。

其实，朝廷也不愿牺牲奴才，调胜保西行，就是要他离曾国藩远些，不要再与之较长短、争得失，相互倾轧了。可是胜保偏偏不能体谅朝廷的一片良苦用心。不久，他看到曾国藩的湘军遍布皖北，苗沛霖有瓦解之虞，竟擅自调苗入陕。这一下连朝廷也无法容忍了，派多隆阿率湘军重兵拦截，接着将胜保革职拿问，赐令自尽，苗沛霖以及张乐行捻军随之被剿灭。曾国藩牢牢地控制了安徽。

曾国藩集团与胜保集团由暗斗到明争到取胜，表明汉族官僚与满洲贵族权力消长发生逆转，满州贵族一统天下的局面已经被打破了，以曾国藩为首的湘系集团成为可以左右时局的强大的军事政治集团。

□曾国藩人生启示：

退让是有理有节的，不是无原则的一味软弱。在原则问题上是不应退让的，应据理力争，不能心慈手软。

4. 避开是非，善保其身

曾国藩智慧 **虽在宦海之中，却时作上岸之计。**

曾国藩在数十年的官场生活中，遇事无不深谋远虑，巧妙周旋。

虽然曾国藩说自己近乎"拙愚"，但实际上他颇明事理。他无论是在位高权重、一呼百应时，还是在郁郁不得志的困辱之时，都尽量不与朝中权贵交往。他不愿卷入"旋涡"中，做无谓的牺牲。但这不等于他与高层尤其是那些在很大程度上掌握生杀大权的人没有密切的联系。事实上，曾国藩在道光朝倚重穆彰阿、在咸丰朝倚重肃顺、在同治朝倚重恭亲王，都形迹显然。但值得注意的是，穆彰阿、肃顺都不得善终，奕䜣也几经挫折，而曾国藩官照升、荫照封，宦海浮沉似乎与他无缘。尤为叹奇的是，掌政的后继者与前任即使有不共戴天之仇，曾国藩也岿然不动。肃顺和穆彰阿是这样，恭亲王与肃顺又是这样，都是"仇人接班"。

咸丰后期，以皇族出身的怡亲王载垣、郑亲王端华及其异母弟肃顺为首的集团已

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经形成，并且愈来愈得到咸丰帝的信任，得到愈来愈大的权力。肃顺尤为突出，遇事敢作敢为，与军机大臣杜翰、兵部尚书陈孚恩、两广总督黄宗汉等人结为死党，同时又广泛招纳有名望的官吏和名士，"以延誉树党"。

肃顺打击大臣和政敌，大肆结纳党羽，显然是为他长期把持朝政铺平道路；后来他与那拉氏、奕䜣争夺最高权力，正是这一图谋的体现。有这样野心的人，对当时的军队，特别是战斗力很强的湘军，自然不会漠不关心。但不论是打击或笼络湘军集团，都远比上述种种活动更为微妙，更须精心处理。大臣与带兵将帅密切往来，最易招致政敌的攻击，甚至引来不测之大祸。肃顺自然不敢贸然行动，曾国藩、胡林翼也会因避嫌而巧妙为之。

事实上，肃顺与湘军集团确有着微妙的联系。在其招纳的众多人员中，不少人与湘军集团有密切关系，甚至就是湘军集团中的一员。

咸丰十年（1860年）闰二月，咸丰帝任命刘长佑为广西巡抚，正是这一转变的先兆。三四月间，当江南大营彻底崩溃、苏南正在瓦解的消息传到北京时，人们感到问题十分严重，议论纷纷。早在道光末年就与曾国藩建立友谊的莫友芝，"与二三名流议江督非公（即曾国藩）不可"。当时主政者为尚书肃顺。四月，他宣布任命曾国藩署理两江总督。曾国藩是湘军创建者，也是咸丰帝最不信任的人。他能否出任督抚，兼掌军政两权，就成了湘军与满族贵族的关系能否进入新阶段的关键。肃顺乘时进言破关，其他人就不难继曾国藩而出任督抚。这就是说，满族贵族终于抛弃旧的方针，而采用新的方针，即由使用、限制，改为全面依靠。六月，又给曾国藩加以钦差大臣重任。此后，对曾国藩的下属又多有任命。这显然是向曾国藩伸出了结交之手，他所给予湘军集团的实权利益也是前所未有的。尽管曾国藩对此早已求之不得，但却始终不动声色，只是心照不宣地依靠名士、朋友间接往来。后来肃顺被慈禧以政变形式处决，想要进一步清除其党羽时，自然没有任何有关曾国藩的把柄。

政变18天后，清廷正式委任两江总督曾国藩节制江南四省军务。将江南军务委之于曾国藩，这是咸丰十年（1860年）就决定了的事。现在奕䜣明确委江南四省军务于曾国藩，是要表示新政权对曾国藩的信任，比之肃顺时代将有过之而无不及。人称肃顺推重"湘贤"，但肃顺当政时，同时也设江南、江北大营以与湘军分功。奕䜣当政后，不再重建江南、江北大营，而令曾国藩节制四省军务，这说明他承认正规的八旗、绿营军已不堪大用，看到了汉族地主武装中蕴藏着的巨大潜力，决心将它发掘出来。

同治初期的另一个重要变化是，朝廷放手让湘军将帅出任地方长官的同时，给曾国藩等人极大的军事便宜处置权。过去将帅有所行动要连日奏报，听从朝旨。同治元年正月十二日（2月10日），奕䜣向前敌将帅表达两宫皇太后及皇帝的关注，要求各将帅要及时将有裨军务的"胜算老谋"奏报朝廷，以此表示新政权密切关注着前方战场的动向，并给将帅们以必要的信赖感。

但是这期间，曾国藩却连篇累牍地请示收回节制四省军务的成命，说"权位太重，恐开争权竞势之风，并防他日外重内轻之渐"。曾国藩是理学家，又熟谙清代掌故，他知道爱新觉罗皇朝对汉族官员一直是限制使用的，以往汉官虽可任巡抚，可任总督，但身兼四省军务者还没有过。"权重足以贾祸"，他对此不但理解深刻，而且有过切肤之痛。

奕䜣特地请两宫皇太后钤发上谕，不许曾国藩再辞。曾国藩这才"勉强"接受了四省兵权。但同时赶紧表示，今后要更加努力尽忠报国，每隔十日以奏折汇报一次，以免"朝廷廑念"，"诚惶诚恐"之态溢于言表。

曾国藩很早就涉足官场，他对那些结党营私、苟且求生、贪图享乐的庸官俗僚了如指掌，于是他想做点利国利民的事，但也不想得罪他人，以免惹来闲言碎语。加上清王室对汉人有着强烈的排斥和挤压，使得曾国藩愈加小心翼翼，慎而又慎，深思远虑，唯恐不周。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

□**曾国藩人生启示：**

高明的人总是承认事物总有看不透、不可料的一面。面对权势的诱惑，能够不冷不热地避开是非圈，也不是一般人轻易能做到的。这需要一种极其高明的眼光，同时又需要抵制诱惑力的意志。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧八

当机立断，不受其乱

打倒犹豫不决这个大敌，会使我们不断地走向成功，因此，你要强迫自己去练习坚定地做决断，切勿犹豫。也许，在开始的时候，你的迅速决断不免要发生些许错误，可是，就你由此所得到的自信力和他人对你的信赖感等种种所得来说，要比因怕犯错误而丧失决断力有价值得多。



1. 非常时期，非常手段

曾国藩智慧 **适时则贵，失时则损。**

曾国藩虽然也崇尚中庸之道，却并不把问题看作“匀势两端而用其中”那么简单；他心中肯定的中庸是指做事得体、恰到好处，在一定情况下，即使极端的行为，也不违背中庸之道。

曾国藩奉命办团练之初，由于地方官的掩盖弥饰，以致反抗清政府的团会和散党游勇散布四处，地方治安坏到极点。小到白昼抢劫，大到攻城破池，焚掠官署，变故层出不穷。他们占据险阻山岭，构筑工事，官兵简直无可奈何。如正义堂、哥老会、串子会、天地会等，是比较有名的一些团体，至于其他秘密会党，则多得不可计数。太平军初到湖南时，便有成千上万的会党徒员前来加入，使太平军声势更加浩荡。

湖南三面环山，山区众多，是各种会党活跃的区域。曾国藩运用团练、保甲等组织缉拿会党成员，对付大规模的反政府武装组织。

曾国藩在长沙城内鱼塘口设立了一所行辕（司令部），专办全省团练、肃清地方事宜；还设立了一所“审案局”，专门审办各地缉解来省的不良分子。

曾国藩用于对付个别群众和小股会党反抗活动的办法是“就地正法”：令各地团练头子捆送形迹可疑的人，或批令各县就地处决。为了迅速镇压各地农民的反抗活动，他大张绅权，即“借一方之良，锄一方之莠”。为了既了解情况，又可避免引起乡村或宗族间的斗争，曾国藩还提倡以本乡、本族之绅捕杀和捆送本乡、本族敢于反抗之民，“轻则治以家刑，重则置之死地”，处治大权尽归团长、族长掌握。

曾国藩早就对清朝地方官吏的腐败无能深感不满，更不信任承办案件的胥吏、书役人员，于是决定在司法机关之处设置新的机关，自行审案杀人。他将过去衙门办案的“一切勘转之文，解犯之费，都行省去，宽以处分，假以便宜”，为捕杀恶棍和捆送农民大开方便之门。同时，对被捆送者的处置，既不依照法律条文，也不需任何证明，只以土豪劣绅们的言词和要求为据，稍加讯问，便立即结案：重则砍头，轻则杖毙，最轻的也要鞭之千百以致病死狱中。

曾国藩的办事作风使审案局就像阎王殿，凡是被各地团练头子捆送到审案局的人



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就休想活着回去。据曾国藩自己奏称，仅 4 个月的时间内，审案局已直接处死 137 名，其中“立予正法”者 104 名、“立毙杖下”者 2 名、“监毙狱中”者 31 名；曾国藩批令各县就地处死者和后来捕捉的“串子会众”92 名尚不在其内。他后来承认自己杀了 200 多人，实际上应该是大大超过此数的。

曾国藩为什么采用这种非常手段对付敢于起来进行反抗的农民群众呢?

第一个目的是制造恐怖，使当地群众不敢接近太平军。当曾国藩听说江西百姓纷纷欢迎太平军，并以粮食、用品相接济时，恨得咬牙切齿地说：“贼若侵犯楚疆，敢有乱民效彼之为，吾纵不能剿贼必先剿此辈。”他认为只有使民畏我远于畏贼，才能达到孤立太平军的目的。这样，即使有一天太平军打进湖南，得不到当地群众的支持，也就无所作为了。

第二是杀一儆百，以尽快恢复被太平军和会党打乱了的社会秩序。曾国藩认为，由于几十年来“应办不办之案”、“应杀不杀之人”积累至难以计数，各地农民也纷纷造反，又有太平天国革命军的鼓舞，使整个社会更加动荡不安；“遂以为法律不足凭，长官不足畏”，“若非严刑峻法痛加诛戮”，就不能打消人民企图摆脱清朝统治的念头，使那些即将起来选择的人重新回到封建秩序中来。所以，他效法“武健之吏”，“不复拘守常例”，用极为残酷的手段对付敢于反抗的农民，“惩既往而儆效尤”。

第三是为豪绅撑腰，以便把他们发动起来，举办团练，重新组织起地主阶级的队伍，对抗农民革命。他还在奏折与书信中一再表示，只要能使地主士绅安居乐业，即使自己“身得残忍严酷之名也不敢辞”。曾国藩认为，在整个地主阶级人心惶惶、垂头丧气的情况下，如果不把农民的气势压下去，乡里的大多数地主财主便不能抬起头来，更不敢公开响应他的号召，组织团练对抗太平军和当地起来造反的农民。

当时湖南会党的势力相当强大，虽有一部分已跟随太平军离开了湖南，但潜在势力仍然很大。他们积极活动，准备发动较大规模的起义，整个形势犹如箭在弦上，引弓待发。湖南地主明知此情却无可奈何，都怕引火烧身，因而相与掩饰，以求苟安一时，其情形与太平天国起义前夕的广西非常相似。

由于曾国藩的残酷镇压，使已经发动起来的起义一一被扑灭，酝酿阶段的起义也销声匿迹，被冲乱的封建秩序迅速得以恢复。地方官绅重新巩固了自己在广大城乡的统治，使湖南不仅没有成为一个新的造反策源地，反而成为曾国藩集团镇压太平天国革命的基地。

然而曾国藩如此残暴地屠杀会党群众，不仅为人民所切齿痛恨，也遭到社会舆论的抨击。一时间“曾剃头”、“曾屠户”之类的诨号和对曾国藩的各种诅咒传遍湖南，这些恶名从此永远附在了曾国藩的身上。

曾国藩的做法虽然遭到人民的痛恨和一部分士绅、官员的反对，但却得到清朝最高统治者咸丰皇帝的支持。咸丰皇帝在曾国藩的奏折上面朱批道：“办理土匪，必须从严，务期根除净尽。”当时曾国藩在湖南官场中已极为孤立，得到咸丰皇帝的这个朱批，如获上方宝剑，再也不用怕地方官员的反对和社会舆论的谴责。

这样，曾国藩就在近代史上开了最恶劣的先例:撇开一切法令条文，自设司法机关，不经任何法律手续随意捕人、杀人。湖南大吏对曾国藩的这套做法虽有反感，却也不敢公开进行阻挠，只好听之任之。他的这些非常手段受到其后所有统治阶级刽子手的崇拜和效法。

乱世带兵，没有不杀人的，但杀什么样的人、不杀什么样的人、怎样才算适度，标准往往是很难把握的。曾国藩杀人如麻，“宁愿枉一人，不可漏掉一个”的作风使他终成大功，成为许多人眼中的“英雄”，也成为许多人眼中的“曾屠夫”——千秋功夫，仁者见仁，智者见智。

由此可以看出，曾国藩虽然主张以礼治天下，但在关键时刻，也是不惜“双手沾满人民鲜血”的。所谓法无定法，都是统治阶级意志使然。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

□曾国藩人生启示：

在非常时期，不失时机地采用非常手段，本是无可厚非的，但也应注意不能走到人民群众的对立面去。当然，对曾国藩来说，如果没有这一非常手段，也许就没有他事业的成功了，这还是由他的统治阶级意志决定的。

2. 适势而进，机不可失

曾国藩智慧 成就成在时机，显智者本色。

曾国藩打造的湘军中，第一个精神即是万人同心，这是鉴于国家正规军的腐败至极而确立的。

清朝的武装力量即国家的“经制额兵”，原来主要由八旗兵和绿营兵两种构成。在编制和待遇等方面，二者有很大不同，八旗兵在许多方面优越于绿营兵；但早在康熙平定三藩之乱时，八旗兵的衰落就已是不争的事实，这场长达八年的战争，最后主要是通过绿营兵平定的。三藩平定后，“八旗”对“绿营”的依赖日益严重。至乾隆时，连皇帝也说“打起仗来，八旗不过随众行走，还不如绿营奋勇，深为可恨”。这表明，“八旗”的主力地位已逐渐被“绿营”取代。

但由于绿营兵平时担负繁重的地方杂役，战时又为八旗兵打先锋、当后勤，而各种待遇又远不如八旗兵，处处受压制，加上装备落后、兵将不亲，因此自嘉庆初期五省白莲教起义以来，绿营兵也开始走向衰落。

除正规军外，清朝还有乡兵。这种兵始自雍、乾，但当时“旋募旋散，初非经制之师”，意思是说，“它只是权宜之计，是对正规军的一种补充与应急”。但由于乡兵在镇压白莲教起义中立有战功，更主要的是由于“八旗”、“绿营”的衰落，乡勇的地位也就日益重要。

清朝的军事体制吸取了历朝历代的教训，主旨在于防止武官造反。为此，国家每有战事发生，临时派遣亲王、郡王为大将军，即统帅；兵则一般东省五百、西省八百，临时凑成几军；有大战事，则派京师劲锐八旗，也是从各旗抽调。这样，兵与兵不相知，将与将不相识，兵、将之间更难有“私属”关系发生，但这种立意防范的体制到了嘉庆年间已经越来越不适应形势。因此，当白莲教五省起事后，清廷在利用国家传统的正规军打仗的同时，也让地方官员举办团练，以自保乡里。咸丰初年，这后一种不起大作用的新办法却派上了大用处，唱起了主角。除了军政腐败的原因外，更重要的是清朝的国库已十分空虚，正规军一年的兵饷拖延了两个月都开不出，而且，再拿不出打仗的钱来号令绿营兵。在这种情况下，清廷突破了“变通”的政策界限，让地方大员自筹兵饷，自办团练，这就是朝廷所制定的最大的战时政策：八仙过海，各显其能。

这一体制的转变造就了曾国藩一生事业的转机。否则，无论天下如何大乱，也轮不到他这个汉人进士去指挥千军万马。

曾国藩是一个善于抓住机会为己所用的人。他用咸丰帝的“练”字招牌，开始了驰骋疆场、建功立业的人生历程。

团练是保甲法的遗意，用于防守地方小股盗寇还勉强称职，如果用来防御强敌就变得无能为力。因此，曾国藩另谋一条新路，即打“练”字招牌，将勇改练成军。曾国藩属于帮办团练，咸丰帝在接连发下的办团练谕旨中，一再申明办兵原则，即不能取代正规军。这是镇压白莲教起义的故伎重演，妄图以此遏制太平军扩大兵力，以“驱民为寇”。由于团练不脱离生产，不拿政府军饷，不离本土本乡；同时，团练还要接受地方大吏的督促和管辖，因此，团练大臣只是帮同办理。曾国藩对这样办团练不感兴趣，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以，他想到了另立新军。

曾国藩认为，对付集中而强大的太平军，必须有一支骁勇善战的军队。太平军返回湖南，这样的军队可以据城抵抗、守卫桑梓；太平军不来湖南，则可以出省作战、主动进攻。而这支军队的来源，就要自己募勇再训练。

曾国藩带领湘乡练勇赶到长沙后，就向湖南巡抚张亮基表示了他的以上想法。所谓“英雄所见略同”，张亮基也早有此意，二人遂一拍即合。因此，曾国藩到达省城的第二天就发出了他早已拟好的奏折。

曾国藩通达政务，对清廷政治的运作过程十分清楚。因此，对于回乡之后的第一份奏折，他写得很委婉，第一层讲了自己遵照皇帝谕旨，前往长沙办团练，是“勉竭愚忠，稍分君父之忧”；第二层讲团练虽然好，但今昔不同，因为嘉庆年间是官给发饷，现在需要乡绅自己出钱，弄不好会走向反面；第三层讲长沙现今空虚，必须练兵才能缓急可恃；最后则抛出自己的练兵计划，他说：“自军兴以来二年有余，时日不为不久，糜饷不为不多，调集大兵不为不众，而往往见贼逃溃，未闻有与之鏖战一场者；往往从后尾追，未闻有与之拦头一战者；其所用兵器，皆以大炮、鸟枪远远轰击，未闻有短兵相接以枪靶与之交锋者。其故何哉？皆由所用之兵未经训练，无胆无艺，故所向退怯也。今欲改弦更张，总宜以练兵为务。臣拟现在训练章程，宜参访前明戚继光、近人傅鼐成法，但求其精，不求其多；但求有济，不求速效。诚能实力操练，于土匪足资剿捕，即于省城防守，亦不无裨益。臣与抚臣熟商，意见相同。”

清廷急于平定太平天国，因而只要对此事有利的方案就都开了绿灯。咸丰帝批示“悉心办理，以资防剿”，曾国藩的练兵计划获准通过。

□曾国藩人生启示：

机遇能改变人的一生，抓住机遇并运用机遇是智者所为，而智者更是寻找机遇、创造机遇的大师。

3. 权衡利弊，果断应对

曾国藩智慧 **凡事须知己彼之切实工夫。**

李元度是湖南平江人，字次青，举人出身，少年时勤奋向学，后入曾国藩幕府。李元度对曾国藩有救命之恩，曾国藩两次自杀，都是李元度舍身相救，拼死将曾国藩抱过了江，使曾国藩幸免于难。

咸丰八年（1858 年）一月，李元度因功升任道员；同年二月，湖北巡抚胡林翼上《密陈浙江紧要军情请调员防剿疏》，李元度旋即奉命带兵入浙，这是湘系势力渗透入浙的开始。曾国藩东山再起后，率领江西湘军追击翼王石达开入浙，并保荐李元度，使其得按察使衔、被赏巴图鲁勇号。咸丰十年（1860 年）四月，清政府命李元度赴浙江并交予巡抚王有龄差遣委用；六月，王有龄被授予浙江温处道道员。李元度以所部平江勇三千交浙江提督饶廷选统率，自己回湖南另行招募平江勇。

咸丰十一年（1861 年）一月，王有龄上奏请调李元度援浙，“诏如所请”。李元度遂回湘募勇，取名“安越军”。

曾国藩对李元度打出“安越军”的旗帜、“分裂”湘系、做“异己分子”的做法越想越生气，无法容忍，便于二月二十二日参劾李元度，加给他的罪名是：第一，私求王有龄调赴浙江，并且不请示而擅自回湘募勇，取名“安越军”；第二，“安越军”在江西、湖北所得胜仗，多系“冒禀邀功”；第三，李元度于咸丰十一年十月到衢州，“节节逗留，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任王有龄羽檄飞催，书函哀恳，不一赴杭援救，是该员前往负臣，后又负王有龄，法有难宽，情亦难恕"，请予革职，"安越军"应予遣散。到后来，清政府命浙江巡抚左宗棠复查，遵照曾国藩的意见，将李元度革职遣戍（后获救未遣）。

曾国藩认为，局势动荡时，应坚持维护手下队伍的团结统一，对另立门户者坚决予以打击，因为在这时自立门户无异于分裂队伍、瓦解自己。

在曾国藩编练湘军、移驻衡阳前，王鑫本来是曾国藩非常赏识的一名将领，一直准备要重用他；但王鑫在曾国藩将营地搬到衡阳后，曾受命回湘乡募勇——王鑫回到湘乡后，十分张扬，出入都要敲锣打鼓，乡人为之侧目，又将勇丁多招至 3000 人；更令曾国藩气愤的是，王鑫带着 3000 勇丁到长沙，竟与湖南巡抚骆秉章来往密切，并渐渐流露出自成一军、不再听曾国藩指挥的倾向。

在这种形势下，曾国藩断然要求王鑫除原带一营外，新招者只留二营或三营，营官由曾国藩处任命，并按统一营制编练。但骆秉章却不让王鑫裁撤，命其加紧操练，驻省听调。这样，王鑫更拒不听从曾国藩，从而导致曾、王彻底决裂。王鑫从此自定营制，自派营官，在组织上、制度上独立于曾国藩之外自成一军，人们此后也习惯地称之为老湘军，以别于曾国藩统辖的湘军。

曾国藩在关系到自己以及湘军的前途命运的大事上，每次都决不妥协，这次也不例外。1853 年 12 月，他终于与王鑫摊牌，他给王鑫发去一封最后通牒式的信函，提出王鑫必须在遵守湘军的营伍制度与脱离曾国藩的湘军系统之间做出明确的选择。

曾国藩所强调的不可更改的五条要求之中，最为关键的就是要求王鑫自己只能统带其中的一营，其他各营需要由曾国藩另行委派营官统带；各营勇丁的数量也必须遵守湘军统一的营制，不得自行其是；勇丁在招募入营后，必须经过至少两个月的训练，才能开赴战场打仗。总之，王鑫必须听从他的指挥；否则，王鑫就不能继续做他的部下。

王鑫认为此时自己追随湖南巡抚骆秉章比跟着曾国藩走更有前途，便对曾国藩的警告不予理睬。骆秉章也趁机拉拢王鑫，表示他所统带的 3000 勇丁可以不裁撤，并继续驻守在省城长沙。曾国藩看到局势已无可挽回，便忍痛与王鑫一刀两断，将他逐出门户。

用兵贵在于审时度势，顾全大局而不计小利，求远大而不图近功。曾国藩用兵主张高屋建瓴，通观全局。他多次告诫曾国荃："兵事宜从大处分清界限，不宜从小处剖析微芒。"

审势以审力为基础，审力在先，审势在后。所谓审力，即"知己彼之切实工夫也"。咸丰五年（1855 年），湖口之战后，湘军水师被分割为外江、内湖两部分，仅能自保——陆师攻九江，坚城难下；曾国藩驻南康，一筹莫展。太平军乘机三克武汉。八月，罗泽南至南康、湖口一看，"知其力不足以图攻"，便向曾国藩提出赴武汉援胡林翼，武汉得手则江西战事定能扭转。多年之后，曾国藩提到这件事时，盛赞道："有识者皆佩服罗山用兵识时务，能取远势。"

审明地势，有利于知己知彼，也有利于指挥人员。曾国荃围攻江西吉安时，曾国藩对他说："去吉城三四十里，凡援贼可来之路，须令哨长、队长轮流前往该处看明地势，小径小溪、一兵一洼，细细看明，各令详述于弟之前，或令绘图呈上。万一有出队迎战之时，则各哨队皆已了然于心。"

当安庆战事已至白热化时，曾国藩又教其弟看地势不得带队伍："凡看地势，察贼势，只宜一人独往，所带最多不得过五人。如贼来包抄，则赶紧驰回，贼见人少，亦不追也。若带人满百，贼来包抄，战则吃亏，不战则长贼之气焰，两者俱不可。故近日将官看地势者，相诫不带队伍。"

曾国藩于咸丰九年（1859 年）间对攻击太平军进行了战略上的考虑。当时，从两湖、赣、皖到江、浙、闽各省都有太平军。太平军和清军的分布，如犬牙交错——处处有对垒，时时有战斗。如果不从全局上考虑，只注意防堵追击，争一城一池的得失，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽也可以获一时之利，但战势的发展前景还难以预料。所以曾国藩根据“舍小而图大，舍其枝叶而图其本根”的战略原则，目光死死盯着金陵、盯着在上游的屏障安庆。

之后的战局，基本上也是按曾国藩的规划发展的。但这一战略思想及部署，并没有被所有的人理解和接受。曾国藩因此不得不做出努力，付出代价——他冒着风险，屡次抗拒朝命；虽然受西进因未获得地方政权而办事艰难、东征因兵力单薄而顾此失彼、北援因路途遥远而缓不济急等主客观因素的影响，但他悉心考究了大利大害之所在，决心“任凭各地糜烂，仍不分安庆兵力”，他甚至对曾国荃说：“此次安庆之得失，关系吾家之气运，即关系天下之安危。”

曾国藩向咸丰帝上奏了进兵的折本，折本内容强调进兵安徽的重大军事意义。他说：“金陵之所以久攻不下，赖于陈玉成经营安徽。陈玉成开辟并护持住金陵与安徽的通道，以安徽为金陵的后方，并在三河、浦口、庐州叠挫清军。消灭了陈玉成的安徽军队，攻陷安庆、庐州，攻克金陵就没有大问题了。”

曾国藩的这个策略自然是切中要害的。当时，太平军的战争要地的确在于天京与安徽之间相互毗连，在于陈玉成往返天京与安徽、以安庆为屏蔽，不断打击湘军的进犯，才保住天京的安全不动摇。因而，曾国藩进兵安徽，把攻陷安庆当作打败太平军的中心战略。曾国藩、胡林翼再次部署兵力：曾国荃围攻安庆，攻夺城池；多隆阿主攻桐城，同时阻击太平军派往安庆的援军；李续宜驻军桐城与潜山之间的青草塥，策应各路军，成为围攻安庆的一支机动部队。从此，安庆被湘军紧紧包围，与外界联系中断，于咸丰十一年（1861 年）被攻陷。这一场胜利成了湘军进一步围天京、奠定胜局的转折点。

□曾国藩人生启示：

打倒犹豫不决这个大敌，会使我们不断地走向成功。我们由此所得到的自信力和他人对你的信赖感等种种所得来说，要比因怕犯错误而丧失决断力有价值得多。

4. 言出必行，贯彻到底

曾国藩智慧 **每当关键之处，或者说危及自己生存之时，总要耐心坚持，并且始终按照自己的既定方针办。**

制定出正确的战略决策，并不意味着就能通向胜利，关键要有将这种战略决策执行到底的决心。曾国藩一生勤命王事、效忠朝廷，虽然大多数时间都只是逆来顺受，但每到关键之处，或者说危及自己生存之时，总是耐心坚持，再大的困难和压力都能挺住，并且始终按照自己的既定方针去做，这对于他一生事业的成功起到了重要的作用。

李瀚章曾经说：国藩的过人之处，在于他的定力不是一般人所能比的，只要他认准的，他就会排除一切干扰，争取一切机会，将胜利的可能变成胜利的现实。

1859 年，曾国藩制定了进攻安庆的战略，希望通过集中力量进攻安庆迫使太平军前来进行战略决战，以达到先取安徽、次取江浙、以上制下的战略目的。因此，太湖之战后，湘军立即长驱直入，包围了安庆太平军后准备实施既定的计划。

没料到安庆会战的计划刚制定不久，曾国藩就遭到了来自各方面的压力。这种压力先是来自朝廷。1860 年，太平军以围魏救赵之计，先攻杭州，吸引围攻南京的清军来战，然后出其不意地杀了一个回马枪，趁着清军调动围攻南京的兵力救援杭州的机会，一举攻破了清军的江南大营，并且乘胜追击，连下苏州、常州，苏南地区不久也全部落入了太平军的手中。

早在太平军进攻杭州的时候，清政府就慌了手脚，急忙命令曾国藩与杨载福水陆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



东下，以分散太平军的兵力。不久，清政府得到江南大营溃败、苏州常州危在旦夕的报告，再次命令曾国藩从安庆撤围东下，救援苏、常，并说为今之计自以保卫苏常为第一要务，湘军现在屯兵坚城之下，很难马上得手，即使能够很快攻下安庆，倘若丢掉苏、常，也是得不偿失的。为了促使曾国藩东援苏浙，便先行赏给曾国藩兵部尚书衔，随后又授以署理两江总督之职，催促他兼程赶赴江苏上任。

在清政府看来，江、浙向来为财富之区，是主要的赋税来源和粮食供应地，恢复苏、常等地远比攻占安庆更重要，故而强令曾国藩东进。面对来自清政府的压力，曾国藩的决心丝毫没有动摇，他决心置江浙于不顾，依然将战略重点放在安庆会战上；为此，他专门给朝廷上奏，说：自古平江南之贼，必须占据上游，建瓴而下，才可以成功。战争初期向荣所率领的清军，本来是准备控制江苏浙江的，然而几次进攻都以失败而告终，不但不能打下南京，反而丢掉了苏州、常州，这并不是兵力不够，而是因为从下游进攻上游，形势不利。现在这个情况下，如果仍然先打苏州、常州，然后从东面进攻南京，必然要重蹈覆辙，所以，绝对不能分安庆之兵进军苏、常地区；安庆之兵不但不能撤，反而应该进一步加强，因为安庆一战，关系整个皖北的大局，将来是进攻南京的基础，因而也是整个胜利的基础，是决不可撤的。针对朝廷对太平军的担心，他强调说，虽然目前太平军声势很大，但只要拿定主意，立稳脚跟，形势就会慢慢地发生转变；否则，只能欲速则不达，苏、常拿不回来，连整个安徽地区也会丢掉，那么，现在的有利形势就彻底失去了。

曾国藩的分析是很透彻的，他的态度也是很坚决的。曾国藩屡屡上书解释自己的用意，清政府终于同意了他的安庆会战计划。

1860 年 9 月，太平军为了解安庆之围，决定再用围魏救赵之计，发动了第二次西征，分兵两路，合取武汉，迫使清军回兵，以解燃眉之急。太平天国英王陈玉成率部自桐城出发，很快逼近武汉。当时湘军的主力都在安庆前线，湖北兵力极为空虚，只有湖广总督官文所率 3000 战斗力极差的防兵驻守武昌。听说太平军来攻，整个武汉三镇的官员富户顷刻间全部逃亡；正在太湖作战的胡林翼也惊慌失措，骂自己是“笨人下棋，死不顾家”，害怕武汉失守，急得连日吐血；湘军内部也发生了分歧，许多人包括胡林翼都要求撤安庆之围，回救武汉；然而曾国藩却仍然十分清醒和坚定，死死盯着安庆，不为争议所动。他的看法是：即使是太平军有破湖北之势，却无守湖北之力，武汉即使是一时失去也会马上收复；而围攻安庆的军队一撤，就再也没有收复失地的机会了。他在给曾国荃的信中说：“太平军在江西、湖北攻城掠地，都无非是要分散我的兵力而已。我只求攻破安庆，此外的得失一概不与之争，再过一两个月，大局就可以决定了。”

曾国藩下定决心，即使是武汉落入太平军手中，围攻安庆的湘军仍然不可退。他叮嘱曾国荃说，如果武汉能够保住，太平军必然会回头以全力来进攻围攻安庆的湘军；如果武汉有个三长两短，落入太平军之手，太平军也会以一部分力量守武汉，而以大部队回来攻打安庆，甚至会打下武汉后弃而不顾。所以，无论武汉能否保住，始终以太平军回来攻打安庆时湘军能不能坚守住来定“乾坤之能转不能转”——如果安庆之围能坚持住，即使武汉落入太平军之手，李续宜部队也会收复，这样局势就存在着转机；如果安庆之围湘军坚持不住，即使武汉没有沦陷，太平军的声势也会大涨，这样局势对于湘军来说就完全没有转机了。因此，他对曾国荃强调说：这次安庆的得失，关系到我们曾家的气运，也关系到天下的安危。

在曾国藩的坚持下，曾国荃所率领的湘军不惜一切，拼死不解安庆之围。陈玉成部队攻武汉受阻后，不得不直接救援安庆，与湘军在安庆进行战略性的决战，但仍未能解安庆之围，陈玉成也在转战途中英勇牺牲。安庆的陷落，使太平天国失去了首都天京的上游屏障，门户大开，从而使湘军建瓴东下，掌握了战略进攻的主动权。亲自参加过此役的洪仁玕事后沉痛地说：“我军最重大的损失，是安庆落在清军之手。安庆是天京的锁钥，直接保障天京的安全。一落在清军之手，就可以成为进攻天京的根据地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安庆一失，沿途至天京之城相继陷落，天京就无法再守了。”从洪仁玕的这段话可以看出，曾国藩专攻安庆的战略确实是相当高明的。

曾国藩战略决策上的成功在于他能在关键时刻坚持己见、不为外力动摇，这源于他谋定而后动的个性，更离不开他有将战略决策执行到底的坚定信念。

□曾国藩人生启示：

作为领导者，应该学会规取远势，在大处胜人；视野狭窄、目光短浅，从来都是领导者的大敌。最后，将战略和意志完美结合，便能驾驭成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧九

沉着应对，从容做事

那些创造过辉煌的、天才般的大人物，都有驾驭他人的能力，都有战胜一切阻碍的力量。但是，他们最先战胜的是自己的情绪，从而使自己在关键时刻显得从容不迫，接下来的一切也就变得简单起来了。

佳山缘熟塵機自
養氣功深道味甘

1. 积极筹划，摆脱困境

曾国藩智慧 **“扭亏为赢”、“转败为胜”是精道、老成的用权之道。**

咸丰五年（1855 年），自从罗泽南等离开江西以后，曾国藩在江西的处境每况愈下。在这种危急时刻，曾国藩认为首先要“自救”，即加强自身建设、苦练自身的硬功。

在陆师方面，湘军在江西的两支主力的统领也都不很出色。周凤山马马虎虎，只能说还算过得去。至于李元度，真是一个书呆子，而且不可教，曾国藩花在他身上的心血最多，他也让曾国藩最不放心。在内湖水师缺乏一位得力的统领、几位营官也都是平平之才的情况下，曾国藩只好让李元度兼辖水师事。曾国藩不断地给李元度写信，教他如何带勇、如何列阵打仗。他想起上年写的《水师得胜歌》在军中影响很好，既通俗又实用，便又花几天的工夫，写了一首《陆军得胜歌》，歌中讲到了湘军陆师在扎营、打仗、行军、法纪、装备和训练等六个方面所应注意的事项。尽管曾国藩如此费尽苦心，但李元度仍然不能将他的陆师部队训练成能战善战之师。曾国藩吃不香、睡不熟，他预感有一天会出大事，因此，在自救的同时，他还必须求救。

曾国藩首先写信给湖北的胡林翼和罗泽南，请求罗泽南率部重回江西救援，以解他及其所率湘军的坐困之危；同胡林翼函商，则是打算将彭玉麟调到江西来充内湖水师统领。胡林翼此时正为彭玉麟与杨载福之间矛盾很深、无法调解、不知如何安置他们而发愁，所以便非常痛快地答应了曾国藩的要求。由于彭玉麟是个极重乡情、孝道的人，他提出要在去江西之前先回一趟湖南衡阳老家省亲，因此耽搁了时间，直到 1856 年年初才赶到江西南康。这样，曾国藩身边总算是又有了一位可以依赖的水师将领。



不久，湘军在江西樟树镇遭到太平军袭击而大败。樟树镇位于吉安与南昌之间，是赣南重镇和南昌南路的重要屏障。1856 年 2 月，周凤山见石达开率部来攻，吓得魂飞魄散，全部营盘竟在一天之内丢失殆尽，大量的官弁和勇丁溃向南昌。

曾国藩闻讯之下，惊骇不已。从南康乘坐一艘小舟，急速赶到南昌，收拾残局。他过去曾立下一条规矩，“凡是溃散的勇丁，一律不准重新招募入营”，但这一次他看太平军来势凶猛，而自己手下又再无可战之军，回湖南重新招募更是远水不解近渴，鉴于形势，最后只得违背定制，将溃勇重新招集起来，编组成军。同时，将统领革职，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另委黄虎臣和毕金科为统领。

另外，曾国藩写奏折请求咸丰帝同意将那支从自己身边调走的罗泽南、刘蓉率领的能征善战之师重新调回江西，但却遭到了咸丰帝的拒绝。曾国藩又分别写信给胡林翼和罗泽南，希望他们能够同情他的处境，救他于危难之中。

罗泽南回信给曾国藩，谈了自己的想法，表示一旦攻克武汉，即率部东下，与曾国藩等会师于九江。

胡林翼也不愿意罗泽南离开湖北。他在给清廷的奏折中表示，武汉即将攻克，希望罗泽南一军再在湖北停留十天半月，他保证到时候就一定可以占领武昌。

但不久罗泽南战死，太平军在江西节节进军，曾国藩更是困难重重。当年五月，曾国华等从武昌出发，经湖北威宁、蒲圻、崇阳入江西义宁，于八月抵达瑞州城下。

同时，曾国藩的另一个弟弟曾国荃也在骆秉章和左宗棠等人的授意之下募勇 2000 人，加上樟树镇败将周凤山回湖南所募道州勇 2000 人，合共 4000 人，组成一军，由湖南东攻江西吉安，称之为“吉字营”。

这样，到同年九月，湖南、湖北两省已先后组织了三支部队共计 13000 余人援救江西。这些湘军部队的到来，使奄奄一息的曾国藩又抓住了几根救命草。

不久，心力交瘁的曾国藩发现太平军从江西战场上大量撤出，他感到迷惑。但很快，他派到天京城中的密探就发来了消息，将天京内讧的情况告诉了他。

求救、自救、天机终于使曾国藩渡过了灾难。

曾国藩为官用权，喜欢在被动的时期等待出头之日。被动，只是一种暂时的不利或轻量级的失败，在劣势下“扭亏为赢”、“转败为胜”是曾国藩非常精道、老成的用权之道。

在这样的艰难时期，曾国荃不识时务，不知事情利害，背着曾国藩参劾了坐镇湖广，制衡湘军、淮军的满族贵族官文。

正如曾国藩预料，曾国荃的奏折在清廷中引起了轩然大波，尤其折中牵连军机处，说官文笼络军机处，军机处“故意与鄂抚为难”等，立即引起军机处的不满。军机大臣胡家玉面禀慈禧太后，说曾国荃诬告官文，指责军机，存心不良，所奏情事亦多不合，要求拟旨驳之。还说曾国荃指官文为“肃顺党孽”，更是凶险之词，要求照例反坐，治其诬陷之罪。这一参劾，给曾氏兄弟带来了极大的被动。

事关重大，慈禧只好命军机处派人去湖北调查，并给调查者一个钦差头衔。调查湖北督抚纠纷的钦差返回北京回奏时，把奏折所列各条全部驳回，要求朝廷下旨治曾国荃之罪。慈禧对此颇感为难，她一见奏折，就知事出有因，表面上是曾、官督抚相争，实际是满洲权贵与湘、淮头领之间的矛盾；曾国荃背后有一大批湘、淮军阀势力，官文背后有一大批仇视汉官的满洲贵族撑腰；她既不愿惩处官文，也不想在需要湘、淮军为她打仗之时开罪这些军阀。

正在慈禧太后思考如何处理之际，曾国藩为解救被动局面，来了一个弟弟唱黑脸、哥哥唱白脸的策略，上密折保官文。慈禧这时同时接到曾国藩和左宗棠分别发来的两个奏折：一折密保官文，是曾国藩所上；一折说“曾国荃劾官文一疏，是当今第一篇好文章，以自己在湖广多年所见为证，指责官文种种劣迹，要求太后、皇上对官文惩处，以照朝廷公正”，是左宗棠上。原来，曾国荃折劾官文之后，湘、淮诸大员频繁交换意见，大多认为是曾国荃鲁莽，不该得罪权贵。于是，曾国藩拟折密保官文，请求清廷不要深究官文之罪，这样做可以挽回满州贵族对湘淮的仇恨，或可息事宁人；虽然曾国藩本人也痛恨官文，但迫于形势，只好照此办理了。而远在西北镇压起义的左宗棠，手握兵权，处于清廷不得不重视之地位，听到曾国荃疏劾庸劣卑鄙的官文，大感称心，于是在西北战场向朝廷上了那篇词气亢厉的奏疏。

慈禧见湘、淮大将都表了态，只好从中维持“和局”，按照督抚同城不和的成例处理：把官文内调京师，以大学士掌管刑部，兼正白旗蒙古都统。官文调走后，湖广总督由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李鸿章担任，但因苏抚一职暂不能脱离，便调其兄李瀚章暂时代任湖督，这场风波真是让作为淮军首领的李氏兄弟从中拣了大便宜。官文调走，未加任何惩处；曾国荃仍为湖北巡抚，未加指责，使此事宣告结案。曾国藩也暂时渡过了危机。

□曾国藩人生启示：

处于被动、危险的境地时，冷静的思考、积极的筹划是最重要的。实际上，在这种情况下所表现出来的冷静与智慧，比顺境时的意气风发、潇洒出击更可贵。

2. 脱胎换骨，厚积薄发

曾国藩智慧 **天下事无实意者鲜有成效，务虚名者多后患。**

从咸丰二年(1852年)十二月到咸丰四年(1854年)正月，曾国藩练兵历时一年有余。他操练的湘军，特别与众不同，表现在以下几个方面：

第一，湘军是书生和农夫的结合体。湘军的将，大多是书生，书生带兵打仗，不由人不怀疑，但书生长期受孔孟思想熏陶，存廉耻，重气节，能誓死卫道，这是曾国藩选书生为将的着眼点。他选将的条件是：一是才能治民；二是不怕死；三是不计较个人名利；四是能耐受辛苦。而这四点又归结于要有忠义血性，否则，“终不可恃”。湘军的兵卒都是农夫，其募兵制度规定，征用朴实而有士气的农夫，那些油头滑面，具市井气、衙门气的人概不收用。湘军挖长壕、扎硬寨，不准穿有色衣服，只准着草鞋，农夫吃苦耐劳，种种规定都容易办到；同时，朴实、没有受过革命精神感召的农夫，容易接受封建思想，这是曾国藩招农夫入伍的着眼点。就是这些不知战事的书生，带领粗经训练的农夫，战胜了强大的太平天国。这在当时和后世都被称作奇迹。

第二，湘军特别重视精神训练。曾国藩自称“训练之上，非战阵之才”。而他的训练，主要是以三纲五常为核心的思想教育和军纪教育，称之为“训家规”。每逢三、八操演日，他必亲自下校场，“反复开说至千百语”，“每次与诸弁兵讲说至一时数刻之久，虽不敢云说法点顽石之头，亦诚欲以苦口滴杜鹃之血”，用以激励士兵“天良”。湘军兵营几乎成了一个大学校，以《四书》《五经》为课本，“常教士卒做字读书，书声琅琅，如家塾然。又时以义理反复训喻，若慈父之训其爱子，听者潸然泪下”。

有这样的思想教育做铺垫，就容易形成一种“敬长尊上”、“明等辨威”的风气，所以，人们认为湘军是一支儒教色彩很浓的军队，是一支有自己思想作风的军队。这样的培养，再加上给兵将以升官发财的激励，湘军自然就胜多败少、一往无前了。

第三，饱经磨难。曾国藩多次说，造物主对大功大名是十分吝惜的，“必千磨百折，艰难拂乱而后予之”。他饱尝的人间苦难，比神怪人物唐僧取经路上的八十一难还要多。他自己说：“平生受挫受辱之时多矣，无一次不打脱牙和血吞。”一向傲视群伦、挟“帝王之术”而又以霸才自诩的王闿运在观览曾国藩的奏疏时，也感其“悲苦，令人泣下”，当读到“闻春风之怒号，则寸心欲碎；见贼船之上驶，则绕屋彷徨”时，发出“《出师表》无此沉痛”的慨叹。



曾国藩的磨难既是个人的，又是时代的。因为他走的不是爱新觉罗家族给他铺就的路。他以“在籍侍郎”的身份办团练，但他没有像其他团练大臣那样，他要“赤地立军”。这是他的成功所在，也是他历经磨折的由来。曾国藩打造了湘军这条船，而且湘军出征不久就把武汉打了下来，他的突出表现让倚食国家饷禄的正规部队汗颜。湘军这条船实在造得太大、太显眼，磨折也就接连不断。直到四十多岁时，曾国藩还说自己是“命薄福浅之人”，不足以当大任；尤其是每当关键时刻，总有大的突发事情降临到他的身上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为此他说“事机不顺，似天在磨折”，这或许就是他后来总结的成大功大名“人天各占一半”的由来。

第四，厚饷养兵。曾国藩深知，打仗就意味着伤亡惨重，尤其是战时状态。因此，他在组建湘军时，采取厚饷养兵、用其死力的办法。在确定一名勇丁的月饷时，他先找来几位勇丁，对他们在家务农一年的收入情况进行了解，有人回答自己一年的收入大约有十多两银子。他又对现行的绿营饷章进行了认真的计算，尽管绿营兵的月饷不多，但加上打仗时所发的行粮，每月也达到白银四两多。他想，当兵的应该比种田的收入多三四倍，这样算来，每月就得发给他们白银四两上下。这个数字也正好略低于绿营月饷与行粮的总和，一旦朝廷询问起来也有个说法，不至于授人以口实。他拿定了主意，湘军正勇的月饷被定为白银四两二钱。

清朝的绿营兵平时每月饷银马兵二两，战兵一两五钱，守兵一两，清朝初年尚可维持生活，但200年一贯制，绿营兵饷连养家糊口都成问题，哪会有战斗力！曾国藩讲究“技巧”，将绿营的行粮也加在一起统算，表面上湘军饷银不高多少，实际上绿营兵很难发足饷，往往只发到二三成。至于行粮，就更不能保证了。换言之，他算绿营兵时用的是“虚数”，他发给湘军的是实数。可见曾国藩还是用了相当心思的。

曾国藩为了使士兵卖命，还给每营增加长夫120人以减轻士兵的劳役负担，这对提高士兵的战斗力很有益处。原来军队中兵、役混杂的情况至此大为改观，作战部队与后勤部队明显分开，军队向近代化转变。将弁的标准当然更高，规定陆师营官每月薪水银五十两、办公银一百五十两、夫价银六十两，共计二百六十两，凡帮办、书记、医生、工匠薪水及置办旗帜、号补各费用统统包括在内。其他各弁兵每月饷银为哨官九两，哨长六两，什长四两八钱，亲兵护勇四两五钱，伙勇三两三钱，长夫三两。水师兵饷，营官与陆师营官同，头篙、舵工与哨长同，舱长与什长同，只有哨官薪水为陆师两倍——每月银十八两。湘军饷用总计，大约平均每人每月需银六两。如果统计其各项收入，营官每月为二百六十两，分统、统领带兵3000人以上者三百九十两，5000人以上者五百二十两，万人以上者六百五十两。薪饷的优厚刺激了湘军的发展，兵源自然不成问题，曾国藩用的正是“重赏之下，必有勇夫”之策。

□曾国藩人生启示：

如果不想按客观条件所限定的道路走下去，那就要脱胎换骨，另辟蹊径。而在这条崭新的道路上，必然会遭遇许多的磨难。这就需要我们在踏上新道路之初，进行周密的筹划，为成功积聚充足的力量。

3. 愈挫愈奋，一往无前

曾国藩智慧 **即使死于此所，也不后退一步。**

在江西的日子，是曾国藩最艰难的日子。曾国藩几次想撒手不干，但深感“欲罢而不能”。

由于“将士愈饶东，争求从军”，造成湘军军饷极其匮乏，就在此时太平军在江西发动了猛烈攻势。石达开于咸丰五年(1855年)十一月由湖北进攻江西，连克瑞州、临江、袁州，围攻吉安。曾国藩见状只得放弃围攻九江，急调周凤山回援江西。周部撤围九江，于咸丰五年十二月攻占樟树镇。但是，到底是救吉安，还是守武昌，令曾国藩举棋不定。石达开见来援湘军驻兵樟树镇尚在犹豫，马上下令全力进攻吉安，最后于咸丰六年正月二十五日（1856年3月1日）将吉安攻陷。曾国藩此时驻于赣北南康府，闻吉安被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

攻破，令周凤山坚守樟树镇，他认为此处西近瑞州、临江，东接抚州、建昌，为赣江沿岸重镇、省城南昌的咽喉，石达开兵破吉安，必然北犯省城；因此占领樟树镇，便可以逸待劳，堵击太平军。曾国藩为守樟树镇，还急令内湖水师彭玉麟率船队师出青岚湖，沿武阳水过三江口，驶入赣江，南下与陆师配合，防守樟树镇。

不久，石达开果然率兵由吉安北上进攻樟树镇。周凤山指挥湘军据城大战，不敌而弃城逃走，二月十八日（3 月 24 日）樟树镇被太平军占领。曾国藩闻讯，立刻由南康动身去南昌城收拾溃兵。

石达开指挥太平军在江西奋勇作战，控制了整个江西的绝大部分地区，江西的 13 府被攻占 8 府 54 州县。曾国藩困守在南昌、南康两个狭小的地区，被太平军紧紧封锁，不仅文报不通，连家信都难以传送；经过秘密化装的潜递者也多被抓拿，一时被捕杀者达 100 多人，湘军被太平军围困得“士饥将困，窘若拘囚”。

正在曾国藩岌岌可危之时，杨秀清忽然调石达开去天京加入进攻江南大营的战斗，才使曾国藩在军事上稍稍松了一口气。他把在樟树镇等战役溃败的军队重新编排，凑成两支军队：一支约 3500 余人，由黄虎臣率领；一支仅千余人，由毕金科率领。他又让江西粮道之子邓辅纶新募 2000 人马，与李元度合为一军。这样，军队总计约有万余人，但战斗力较差，尤其缺乏将才。于是，曾国藩便想把增援武汉的罗泽南调回，趁石达开离开江西的时机，夺回失地，挽回江西的危局。罗泽南接到曾国藩的告急信感到很为难，当时他正担任争夺武汉的军事主力，若撤离武汉将前功尽弃。他决定加紧攻城，攻下武汉后立即回援江西。结果，因求功心切，猛打猛冲，罗泽南被太平军枪击头部，于三月初八日（4 月 12 日）死在军营。死前，他给曾国藩留遗信一纸，哀凄悲凉，追述办湘军南北转战之苦，进言让曾国藩重用彭玉麟、杨载福等人。

曾国藩在江西的困扰不止是军事上的，更大的苦处是清廷一直对他不放心，怕他的力量太大，湖北巡抚之职宁给胡林翼，也不肯给他，使他率兵三四载一直处于孤悬客处的地位，用兵、用人、用饷无处不难。

正因为清政府不肯向他放权，他在江西处处受到地方官的排挤和刁难。曾国藩军队缺饷，只能自己筹措，但就这样也受到地方官的抵制。他无能为力，只好向朋友求助，幸好有刘于淳、甘晋等人主持捐款支持部分款项，勉强惨淡度日。在籍刑部侍郎黄赞汤曾捐助曾国藩 80 余万两，使曾国藩感激万分，终生念念不忘。

这期间，同乡的江西巡抚陈启迈不但不予关照，反而对曾国藩多方钳制。陈启迈被曾国藩弹劾罢官后，继任的文俊对曾国藩排挤更甚，因其克扣饷银致使曾国藩的一支湘军全军覆没，猛将毕金科也惨死战场。

塔齐布的旧部毕金科骁勇善战，率部与太平军作战，凶悍无比。但毕军饷项奇缺，军队常饿着肚子打仗。咸丰五年（1855 年）年底，地方官得到江西巡抚文俊的授意，竟以军饷作诱饵，逼迫毕金科进攻景德镇。景德镇是赣、皖、浙三省交通枢纽，太平军有重兵把守，堡垒坚固。毕金科只有千余湘军，又饥又疲，但是为了得到饷粮，不得不冒险进攻。结果，反复苦斗，直至全军覆没，毕金科也丧命于景德镇城下。曾国藩对此事耿耿于怀，直到四年以后，曾国藩率部攻陷景德镇，在毕金科战死之处立碑纪念，亲为他撰写碑文，痛悼当年死去的六员大将，同时揭露江西官员的排挤、嫉恨，碑文十分凄婉、动人。其中有“内畏媚嫉，外逼强寇，进退靡依，忍尤丛诟”之句，说出了曾国藩在江西几年的困难处境。值此困难处境，曾国藩也曾想过就此撒手不干了。他想：这到底是为什么？自己以一个回籍的文官，冲破重重阻碍创办湘军，在两湖、江西苦苦地战斗着，打赢了仗是别人的功劳，打败了仗“几乎通国不能相容”。自己为国苦战，要权无权，要粮无粮，处处受到排挤、打击，被逼自杀已是好几次了。思前想后“遂致浩然不欲复问世事”，但由于好友刘蓉等人的百般劝说，他才勉强坚持着。

当祁门附近的羊栈岭失守以后，一场新的危机又逼近曾国藩和湘军祁门大营。

太平军本来就已占据徽州，此时，黄文金部两万多名将士攻破建德，切断了祁门



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大营与皖北安庆等地的联系。同时，李世贤和刘官芳两部太平军正分别从东、北两个方向对祁门大营发动进攻。至1860年11月，这期间曾国藩天天生活在四面楚歌之中，有时是一日数惊，有时是整夜不得一眠，真是度日如年啊！

曾国藩这一次的险难，幸好有部将鲍超等人的拼死救援，才得以渡过。接下来曾国藩又面临了几次主动出击的失败。1861年4月，他又移驻休宁。在那里，他组织了八九千名湘军官兵在徽州城发动攻击，期望再占该城，以便疏通皖南至浙江的粮道。

出乎曾国藩意料的是，湘军几次开战均告失败。曾国藩看到湘军对徽州的进攻久久不得战果，心中越发着急，竟完全忘记了湘军多年来攻城作战的教训，一味盲目地下令官兵攻扑城墙。于是，太平军瞧准时机，暗开城门，派出一队精兵出城劫营。结果，湘军大败，22营中竟有8营完全溃散。

曾国藩带着残兵败将狼狈地退回祁门。想到太平军一定会跟踪而至，祁门此次定难保全，他一生的功名或许也就到此为止，他悲观到了极点——一面吩咐身边的人预先料理自己的后事；一面写信给自己远在湘乡的儿子曾纪泽和曾纪鸿，立下了遗嘱。

至4月上旬，太平军李世贤部一度攻占景德镇，并乘势向祁门发起进攻，使曾国藩在祁门经历了一年来最大的危险——所部3万官兵，候粮30日不至，军心大为震动。

为了解救祁门之危，左宗棠率部不顾一切地向太平军李世贤部的侧后扑去，逼迫李世贤回军反顾。4月22日，两军大战于乐平城外，太平军逼近左军壕墙；左宗棠指挥部下发射排枪，以密集的火力阻挡太平军的前进。太平军屡挫屡进，奋勇环攻；左军也拼死抵抗，毫不退却。次日，太平军调整部署，继续攻击；左宗棠决计以攻为守，督率所部分三路越过壕墙，突然对太平军发起反攻。当时风雨交加，两军在阵前奋力苦战，枪炮声、刀矛声、喊杀声，与天空的雷鸣声连成一片。最后，太平军伤亡四千余人，渐觉力不能支，被迫向东撤退。左军乘胜追击，连占德兴等地。

左军的这一胜利，使祁门湘军转危为安。曾国藩死里逃生，大喜过望，益发佩服左宗棠才大有为。不久，清廷谕升左宗棠为太常寺卿。

曾国藩在祁门共驻扎了10个月的时间，这是一段异常艰难的日子，期间有不少人劝他赶紧从皖南撤出，回到皖北去，可他就是坚持不走。他说，帅营一动，军心即摇，即使死于此所，也不后退一步。

□曾国藩人生启示：

人生的际遇有两种，一种是顺境，一种是逆境。在顺境中顺流而上，抓牢机会，或许每个人都能够做到；但面对逆境，许多人纷纷败在阵下，在逆流中舟沉人亡。事实上，任何逆境里都孕育着机会，而且这种机会的潜能和力量都是十分巨大的。那些善于抓住机会的人，十分乐于在逆境中生存，因为他们知道，逆境将把他们推向另一个更高的起点。

4. 顺不忘逆，回旋有余

曾国藩智慧 **当于极盛之时，预作衰时设想；当盛时百事平顺之际，预为衰时百事拂逆地步。**

中国古代有“狡兔三窟”之说，是说办事情要多路经营，要留有回旋的余地。曾国藩也深谙“回旋术”，做任何事都给自己留余地。在建军之初，他就奉行“两条腿走路”的方针，那就是既有湘军、又办淮军。

招募淮勇是曾国藩心中酝酿已久的大事。1859年年初的招募皖北马队可以称为发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



轫之举。此后，在 1860 年 8 月议办淮扬水师时，曾国藩又接受胡林翼的建议，准备建立陆营以辅弼水师。

曾国藩授意李鸿章招募淮勇，创立淮勇新军，主要是为了解决当时战线延长和湘军兵力不足的矛盾。1860 年 8 月，曾国藩在《复奏统筹全局折》中就提出了编练淮勇的建议。然而，咸丰帝立即命都兴阿督办扬州军务，令湖北派拨精兵救援，曾国藩一时无法实施，但曾国藩仍认为"用楚军之营制，练淮徐之勇丁"切实可行。这可以说是筹议淮军的先声。

1861 年 6 月，当曾国藩在湘军中组成了以黄翼升为统领的淮扬水师九营后，编练陆营淮勇的计划便被提上了议程。

在由李鸿章正式招募淮勇前，湘军系统已有三营"淮勇"。一是马从震的震字营。马从震为桐城团练头目马三俊之子，其父 1854 年被太平军所杀，他于 1860 年 3 月到宿松投奔曾国藩，曾国藩令其招募一营，号为淮勇，移师祁门后驻守榉根岭，不久即拨归左宗棠入浙作战。二是张遇春的春字营。张为李鸿章旧部，1860 年应李之召来祁门。三是李元济的济字营。李元济为 1858 年投降的皖南太平军将领，其部先作为团练随杨载福（岳斌）在建德一带作战，1860 年 7 月由曾国藩从中选取五百人编为济字营。李鸿章募勇开始，曾国藩便将春、济两营拨归其统辖。

1861 年，太平军在江浙取得突破进展，清廷的财赋重地岌岌可危，尤其是上海面临被太平军即刻占领的威胁。因此，清廷及江浙地方官绅，都向曾国藩发出派兵救援的请求。曾国藩意识到这是扩大湘军的极好时机，但不宜将精锐派到上海，只能另辟蹊径再练一支军队。

曾国藩认为，湘军嫡系，能够胜任此项事情，对湘军、对自己都大有益处，断不会成为掘墓人。经过再三权衡，他举荐李鸿章担此大任。1862 年 2 月 28 日，曾国藩与李鸿章通宵畅谈，嘱咐他先把兵练好，不要急于出战，吏治、洋务可以缓办。他深谙在封建的中国"有军则有权"的道理，告诫李鸿章要把军事放在首位。在他看来，只有练就精兵，学会作战，才能站稳脚跟飞黄腾达，否则将一事无成，甚至有丧失生命的危险。他还看出李鸿章心高气盛、急躁、傲慢、任性，这些致命弱点如不改正将后患无穷，因而曾国藩以"深沉"二字相劝。其他好友也纷纷提出忠告：李续宜以"从容"二字规之；沈葆桢、李桓又以"勿急"相戒。李鸿章深受教益，在给李桓的复信中表示，对于师友们的劝诫，"当奉为枕中秘"。

1861 年 12 月，曾国藩基于同样的考虑，让李鸿章招募淮勇、组建援沪之师。李鸿章受命之后，考虑到"徒党星散"、"立时募练"困难重重，而庐州一带旧有团练较为强悍，自己对当地人情也较为熟悉，所以决定搜罗并改编庐州一带旧有团练，组建淮军。于是，李鸿章坐镇安庆，征召庐州一带旧有团练。

在曾、李决定"创立淮勇新军"后，李鸿章特邀张树声前来面商一切。张树声不仅自己募勇相从，而且还左提右挈，动员刘铭传等"各建旗鼓"。由于曾、李决定招募淮勇和庐州旧有团练令双方一拍即合，使得李鸿章招募淮勇十分顺利。于是，多次在舒庐一带旧有团练中进行改编，又加以部勒营哨，即成新军，因而，仅仅两个月时间，李鸿章就成军数营。

李鸿章所部淮勇到安庆后，曾国藩"为定营伍之法、器械之用、薪粮之数，悉仿湘勇章程，亦用楚军营规以训练之"。2 月 22 日，李鸿章移驻安庆北门城外营内，曾国藩亲临祝贺。李鸿章深知淮勇实力单薄，于是恳请曾国藩调拨数营湘勇，以加强战斗力。曾国藩为树立淮勇风气，便答应了李鸿章的请求，陆续调拨湘勇八营拨归淮军，作"赠嫁之资"。这样，淮军初创时期的基干队伍形成了，共计 13 营，6500 人。3 月 4 日，李鸿章同曾国藩检阅铭、鼎、树、庆和曾国藩调拨给李鸿章的程学启（太平军叛将，后投靠湘军）、滕嗣林等营，这标志着淮军正式成军。

淮军建成后，就成了曾国藩势力的有力补充，很快加入了镇压太平天国运动的行列。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当时，淮军的武器装备是晚清各支军队中，变化最大、最迅速的一支。淮军在 1864 年前后完成了第一次装备更新，尽弃冷器，实现了火器化。到 19 世纪 80 年代初又陆续完成了用后膛枪替代前膛枪的更新，而此时的湘军和练军都保留着相当比例的冷兵器。到 90 年代初，淮军又完成了以连发枪取代单发枪的再次更新。晚清时期，淮军始终以其装备最新最好而位居各军之首。

淮军是按照曾国藩的湘军模式一手编练起来的，在其衣钵传人李鸿章的统帅下，通过镇压太平军，与列强侵华常胜军既勾结又争夺，直至最终取代常胜军，成为能够任凭他调遣的另一支武装力量。这时，可以说基本上实现了曾国藩"两条腿走路"的战略意图。

李鸿章到上海后，处处以弱军自居。他打定主意，即使朝廷下十二道诏书也不出兵，因为军队是他的血本。不久，慈禧又施加压力，声称如果再不出兵打太平军，就将他调离。李鸿章仍不回话，清廷知道只有曾国藩能调动他，于是命令曾国藩劝李鸿章出兵作战。李鸿章曾向老师诉苦，曾国藩知道个中奥秘，开始坚决支持他按兵不动，待清廷令他劝李鸿章出兵的谕旨下发后，曾国藩又出一招，让李鸿章"勉为应允"、"会防不会剿"，即与外国势力一同防守上海，但不参加共同对抗太平军的会战。李鸿章经过多次试探，终于看清洋人的用意是拿他的军队当替死鬼，因此，他不但佩服老师的眼力，更坚定了不出兵的信念。此后，李鸿章处处禀承老师的旨意办事，在上海六个月间，李鸿章写给曾国藩的信即有 44 封之多；他把曾国藩比作佛祖释伽牟尼，而自己是佛门传徒习教之人，附骥尾以成名；他常事事请命、时时请命，尤其是洋务大政，李鸿章推曾国藩领头，从而掀起极大的声势。曾国藩得虚誉分担风险，李鸿章则由此实力大增。

李鸿章投桃报李，每月仅接济曾国藩安庆大营的银两就达四万之多，洋枪洋炮更不计其数，有一次仅子弹就送了一百万发。

攻陷天京前后，曾国藩实际上是清军的前线总司令，且握有苏、浙、皖、赣四省军政大权。不过众所周知，朝廷已经忌其兵权过重，表面上对他赏识器重，骨子里却是各怀鬼胎。因此，曾国藩亟需一位心腹内应，他最怕清廷内部矛盾激化成灾而殃及自家。曾国藩曾有一句座右铭，后为李鸿章发挥光大："禹墨为体，庄老为用。"既吃苦实干，又无欲无为。表面上看它很消极，其更深的含义是以实力对抗压力。曾国藩曾有写一本《挺经》的想法，书虽未出，李鸿章已深谙内中之味。李鸿章曾对知己者说过："我老师的秘传心法，有十九条挺经，这真是精通造化、守身用世的宝诀。"在湘军攻陷天京时，曾氏兄弟一度大遭非议，李鸿章暗中支持老师，并用"墨守挺经"四字相勉。

后来，在湘军攻陷天京之后，长期浮沉宦海的曾国藩鉴于"自古握兵柄而兼窃利权者无一不凶于国而害于家"的惨痛教训，决定裁湘留淮使淮军成为"以济湘勇之穷"的一支后备力量。曾国藩、李鸿章能够在晚清急剧动荡的社会风云中站稳脚跟，完全靠的是有一支听命于自己的军队。

裁湘留淮，使曾、李两家联为一气，衣钵相传。当李鸿章声望日隆，甚至超过老师时，在重大问题上，如"剿捻"、办洋务等等，他与曾国藩仍保持一致。李鸿章确实是光大曾氏门庭的学生——曾国藩死后，李鸿章还自谦地说自己"帅事近三十年，薪尽火传，筑室忝为门生长"。

曾国藩是中国历史上屈指可数的"办事而兼传教之人"，既以功显，又以文彰。他不但成就了事业，而且找到了事业上的继承人。至于以思想影响后人，就更不必说了。

□曾国藩人生启示：

所谓留有退步，有两重意义：一是为个人的安危荣辱做打算，避免兔死狗烹的结局；另外就是为事业成败做规划，使你的上级完全信任你，放手让你去担当重任，而不至于临阵易将，让你所做的一切半途而废。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧十

广纳英才，知人善任

即使有好的药物，若不对症，还不如一般的药物；即使是人才，但如果工作不适合他的特长，就不如用平庸一点的人。质地好的木梁可以撞开城门，却不可以用它去堵鼠洞；不可以用强壮的水牛去抓老鼠；也不可以用骏马守望家门；价值千金的宝剑用来砍柴，不如斧子好用；传了三代的宝鼎，用来开垦荒田，它还不如木犁。所以说，不是世上没有人才，往往是不知道如何人尽其才。



1. 引用正人，事业之基

曾国藩智慧 引用一班能耐劳苦之正人，日久自有大效，无以不敢冒奏四字塞责。爱禾者必去稗，爱贤者必去邪，爱民必去害民之吏，治军必去蠹军之将，一定之理也。

地位相当的人如果涉及利害关系，总不免互相暗使诡计，心生恶意。这也是同僚最难相处的地方。宋代以前的官僚体系权责明确，上下统属关系明析，不会出现“谁也管不了谁”的弊端。自宋代以后，为使官员之间互相牵制，在体制上有意使权责不清、统属不明。到了清代，这种弊端发展到无以复加的程度。同是一个省，在名义上布政使、按察使是最高的行政、监察司法长官，巡抚是以中央监察官的身份负责协调。在两个省又设置总督，尤其是重要的大都会，总督、巡抚同驻一城，极易产生矛盾和摩擦。武官系统又有驻防将军等，往往一个省内驻有三四位权位相当又不相统属的官员。这种体制一遇战事，或者互相推卸责任，或者暗使诡计把对方置于死地。

曾国藩基于对地方官互相倾轧的痛恨，主张“引用一班正人”，以扭转风气。他有一段名言，说朝廷上下几十年来养成不痛不痒、无是无非的混沌风气，让英雄和有作为的人寒心，让那些按步升迁、混日子的人飞扬跋扈，那些富贵已极、整日无所事事的人因为健康如初、久居高位，而那些有所作为的人却沉积下僚，在岁月的磨折中很少能脱颖而出，这是最为浩叹的事。为此，他从入仕之初，即上书皇帝，提出扭转天下风气在于用人，他对胡林翼、左宗棠的扶植就意在如此。

曾国藩在临终前一年，曾和心腹幕僚赵烈文讨论成功之道，两人共同的认识是湘军将帅应团结，并推胡林翼为第一人。胡林翼最初官位比曾国藩要低得多，但他是湘系将帅中第一个掌握实权的人，曾国藩费尽心机甚至不惜向朝廷摊牌也得不到的巡抚之位，胡林翼却很快就得到了。而且，凭胡林翼和官文的关系以及手下掌握的将帅、财饷等资源，如果不支持曾国藩，曾国藩绝不会有后来的成功。胡林翼虽早取得巡抚之权，却甘居曾国藩之后，事事推曾国藩为第一，不但多次上奏为曾国藩请命，还一再对曾国藩的谨慎风格提出忠告和批评，让他不任封疆不出山。胡林翼还直接通过官文为曾国藩谋四川总督一职。这些都使曾国藩铭记在心，所以，曾国藩推胡林翼为第一是发自内心的。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡林翼，字润之，道光十六年（1836年）进士，改庶吉士，十八年散馆，授职编修，廿六年捐升知府，分发贵州，历任镇远、黎平等府知府。他的父亲官至詹事府詹事，岳父陶澍为两江总督。青年时期，他一度过着颇为放荡的贵公子生活，但自其岳父、父亲相继去世，仕途又遭挫折之后，早年所受程朱理学教育以及陶澍名臣的榜样作用，在他身上发挥愈来愈大的影响。他一心要为名臣，留名后世，以至于史书上将他称为“从豪杰到圣贤的人”。

盛行于清代末年的捐官办法，加剧了制度败坏与吏治贪下，是清代政治上的大弊。然而，也正因为有这种办法的存在，才可以使胡林翼由一个待补缺的七品内阁中书一下子被提升为四品的知府。胡林翼在陕西赈灾案内援例捐纳知府，照例可以自行指定前往候补的省份。当时，胡林翼所自行指定的是贵州省。贵州素称地瘠民贫，服官者视为畏途，而胡林翼居然自请指分贵州，在当时人看来，自不免大感意外。

胡林翼之所以要指名贵州，正是希望要藉贵州之贫瘠困穷及政多击错，来磨练自己的志节。由于他的这种抱负，到贵州不久之后，他的声誉就大大提升了。

胡林翼在贵州七年，由于政绩卓著而致政声大起，既得上司之倚重，又承皇帝之垂注，理应一本初衷，继续留在贵州才是，但是他在奉调为贵东道之后，却向本省当局一再禀辞，请求体念老母年高及自己因心劳力绌而百病丛生，恳允放归故里。

恰在此时，太平天国运动已在湖北湖南等地兴起，清军所向溃败，湖广总督吴文镕指名奏调胡林翼前往湖北，已奉皇帝允准。于是，胡林翼在咸丰三年（1853年）的十二月，率领他自己所训练的黔勇六百人，奉母汤太夫人自贵州回湖南，加入了征讨太平天国运动的行列。自此以后，他的事业迈向了另一个新的开始。

曾、胡两人的早年遭际、出身、作为可以说有很大不同，就资历、家世而言，胡林翼均优于曾国藩。他出身名门，中进士比曾国藩还早。曾国藩庶吉士散馆时，胡林翼以翰林院编修充会试同考官，又充江南乡试副考官，已是一名红翰林。但胡林翼因这次试差受牵连被降级调用，丧失了美好的前程。第二年，胡林翼的父亲胡达源病逝，当时曾国藩管理长沙舍馆事，作诔词相悼。灵柩返乡时，曾国藩又亲往送行。在家守制的胡林翼颇为消沉，他的一些江南门生凑了一笔钱为他捐了一个知府；而此时的曾国藩，步步高升，已成为礼部侍郎、国家大员。

曾国藩由于出身寒素，看不惯官宦人家的所为，与胡家虽有往来，但心中另有一番认识。当胡达源去世、灵柩南下时，随带财物数车，曾国藩心中对胡家的“清白”有所怀疑。但胡家在湖南属于巨宦，加之胡林翼的才华，因此，曾、胡在京师交往仍是很多的。

12年后，曾国藩的母亲去世，胡林翼以厚赙相赠。曾国藩将胡林翼视为前辈。

吴文镕奏调胡林翼后，胡带黔勇师行通城时，吴已战殁，胡阻梗于途。咸丰四年（1854年）正月，当时胡尚在途中，曾国藩即望其相助。

2月，曾国藩奏请清廷，留胡林翼在岳州附近会攻太平军水师。胡林翼遂隶曾国藩部下。胡以功旋擢四川按察使，仍留湖北并成为湘军中仅亚于曾国藩的二号人物。曾国藩此后大举“东征”，又向清廷奏请留胡，咸丰帝允准。

1860年11月，在新建的署衙里，曾国藩总觉得内心无比空旷、凄寒，随之病情加重——肝区阵阵疼痛，头晕目眩，两脚麻木，失眠，恶梦不断。他意识到自己将不久于人世，于是赶紧写信给李鸿章。想到李鸿章，心里宽慰多了，他庆幸自己有这么个可资接班的学生。这几年，他的事业都由李鸿章接过去了；湘军裁撤了，李鸿章的淮军成了支持清朝的顶梁柱；自己打不过的捻军，由李鸿章战胜了；天津教案自己弄得物议沸腾，而李鸿章正在大举进行。“青出于蓝胜于蓝，学生胜于老师，这正体现老师识才育才的本事。若是学生总是不如老师，一代不如一代，事业还怎么前进呢？”当面前出现对李鸿章的非议时，曾国藩总用这句话制止。他虽对李鸿章过分热衷功名利禄的行为有些看法，但也总是宽容的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李鸿章问老师，目前天下哪些人可作为以后培植的“种子”。曾国藩似乎不想说，思考良久，认为再不说怕以后永无机会，于是才说海内第一号人物当属左宗棠。他说左宗棠雄才大略，待人耿直，廉洁自守。李鸿章听了感到不解，因为曾、左七八年不通问讯，外人都说他们有矛盾，为何老师竟说他是第一号人物？曾国藩说，左宗棠与他争的是国家大事，不是私情；左宗棠“知人之明，谋国之忠”，正是他的长处。李鸿章听了，连连点头。曾国藩又说，左宗棠之后当数彭玉麟，此人光明磊落，嫉恶如仇，淡泊名利，重视情义，是天下的奇男子；再往下数如刘长佑心地端正，沈葆桢很有能量，但心地狭窄。

由于春节将至，年关临近，李鸿章不得不辞别曾国藩赶回直隶。

1872 年 3 月 12 日，曾国藩病卒。他的事业传人就是李鸿章。

□曾国藩人生启示：

真正的诚实之人，真正的君臣，其一言一行、一举一动，都会表现出他们优秀的品质。所以，圳近知远，以微知明，也是识人之道必不可少的良策。曾国藩说：“静观天下大势，我们所能共同勉励的，就是要尽力重用一些正人君子，培养几个好官，作为变革时事的种子力量。”

2. 忠义血性，选将之道

曾国藩智慧 没有兵士不值得焦虑，军费匮乏不值得痛哭，而真正值得焦虑的是，不能立即找到见利不争、义字当先、忠挚做事的人才。

曾国藩在选将中，将“忠义血性”放在第一位。所谓忠义血性，就是要求湘军将领誓死效忠清王朝，自觉维护以三纲五常为根本的封建统治秩序，具有誓死与起义农民斗争到底的意志。他说：“带勇之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不急名利，第四要耐受辛苦。”他认为，选用具有忠义血性的人做将领，可以为整个军队起到表率作用，“以类相求，以气相引，庶几得一而可及其余”，这样便可以带动全军效忠封建统治，从而能够使这支新兴的军队——湘军，不但具有镇压农民起义的能力，同时还具有“转移世风”的政治功能。

曾国藩强调“廉明为用”。“廉”，对于军队来说是极为敏感的问题。绿营将帅克扣军饷，冒领缺额以自肥的现象，早已是公开的腐败行径。这深为士兵所不满，严重影响了部队的战斗力。那么，曾国藩在新组建的军队上，要做到与众不同，就必须在选将问题上高度重视，因为它直接关系到湘军的战斗力。

“明”是指将领要做到赏罚分明，是非不淆。“人见其近，吾见其远”，曰高明；“人见其粗，吾见其细”，曰精明。对于一般将领，要求其“精明”；而对于高级将领，则要求其必须“高明”，这样才能够具有远见卓识。

曾国藩反复强调将领要具备“廉”、“明”的品质，这对于改善官、兵关系，提高战斗力，有着极为重要的作用。

曾国藩选取将领，专取“简默朴实”之人。他对于绿营军的官气深重、投机取巧、迎合钻营的腐败风气有着极为深刻的认识，深感积习难改。曾国藩从内心里慨叹：即使“岳王复生，或可换孱兵之筋骨；孔子复生，难遽变营伍之习气”。为了从根本上解决这个问题，曾国藩规定，一方面湘军不用入营已久的绿营兵和守备以上官员；另一方面，他强调挑选将领要侧重“纯朴”。所谓纯朴是指脚踏实地，无官气，不浮夸虚饰。曾国藩经过遴选，将大量纯朴之人委以重任，这对于提高湘军的战斗力和耐力极为有益。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"智略才识"是曾国藩选将的又一标准。他力求从书生中挑选人才，借助于他们的知书达理，努力克服绿营将领缺乏韬略的弊病。

另外，曾国藩还要求湘军将领要具备"坚忍耐劳"的品质。

曾国藩识用鲍超，就是重"忠义血性"的例子。鲍超是今重庆奉节县人，因家贫从军，行伍出身。咸丰三年（1853 年），他入湘军水师，任哨长。攻克武昌后，鲍超升为参将，改领陆军，曾解曾国藩祁门之危，后官至湖南提督，乃曾国藩帐下一猛将。

鲍超不识文墨，仅认得自己的姓名，但作战勇敢，带兵有方，其憨直更令曾国藩喜爱。有一次，鲍超孤军被困九江，欲派人向曾国藩求救，叫文书写信，多时未完。鲍超心急，顿足道："都什么时候了，还咬文嚼字！"立即喊亲兵拿来一幅白麻，自己握着手笔，于幅中大书一"鲍"字，四周作无数小圈围绕，急急封函，派人送去。众人不解其意，曾国藩大笑说："老鲍又被围矣！"于是派出援军。

曾氏知鲍，鲍亦敬曾。有一次鲍超学写"门"字，末笔没有写上钩，别人告诉他还缺一钩。鲍超指着厅中大门："两边不都是直的吗，哪里有钩？"正好墙上悬着曾国藩所赠对联，中有"门"字。这人于是说："曾大帅写门字亦有钩矣。"鲍超一看果然有钩，于是跪地叩拜："先生恕吾武人！"

曾国藩所信任、提拔的众多人才之中，李鸿章被视为第一高足，而特别重用提拔，爱护备至。其主要原因就在于李鸿章在做事上有那么一股韧劲，而且颇有才干。李鸿章曾因为李元度丢失徽州一事说情惹恼了曾国藩，于是负气离开祁门老营将近一年。这期间，显要人物袁甲三、胜保、都兴阿等人，都曾多次相邀，许以重保，但李鸿章不为所动，宁在江西赋闲，等待曾国藩心回意转。最后，终于以其耿耿忠心和卓越才干，重入曾幕。位绾四省军政大权的曾国藩，对李鸿章"特加青睐，于政治军务悉心训诺，曲尽其熏陶之能事"，使李鸿章最终能青出于蓝而胜于蓝。

塔齐布是与罗泽南齐名的湘军将领，姓托尔佳氏，满洲镶黄旗人。1853 年曾国藩在长沙开始练湘军时，塔齐布还只是个绿营守备，旋升用游击署参将，率兵与湘军一起操练。曾国藩每次见他早早到场，"执旗指挥，虽甚雨，矗立无惰容"。曾国藩用戚继光法训练士卒，每当检阅步卒，塔齐布都穿着短衣，脚插短刀侍立一旁。曾国藩对这位身材高大、面带赤红的满族军官感到很奇怪，与之相谈后，大为赞赏。又到他辖下的军中检查，见其训练精严，且能团结士卒，曾国藩退而叹息——绿营兵中这样的已是凤毛麟角，因此更加敬佩塔齐布。但副将清德却忌恨塔齐布的才勇，常在提督鲍起豹的面前讲塔齐布的坏话，提督也不分青红皂白，多次羞辱塔齐布。曾国藩于是上疏弹劾副将，举荐塔齐布忠勇可大用，并说：若塔齐布以后"有临阵退缩之事，即将微臣一并治罪"。塔齐布后来在湘潭之战、岳州之战、小池口之战和武昌之战等湘军前期几次大的恶战中，都表现了出众的勇敢，尤其在被称为"湘军初兴第一奇捷"的湘潭之战中立下了大功而被提升为提督。而湘潭之战在很大程度上是关系到湘军能否崛起的一次关键战役。

塔齐布平时有愚憨、无能之态，及到战场，磨拳切齿，口流唾沫，一副好似要生吞对方的架式，尤好单骑逼近敌垒侦视虚实，几次陷入危境都转危为安。

咸丰四年（1854 年），塔齐布因收复湘潭有功被提升湖南提督，鲍起豹被革职。塔齐布位至大帅，遍赏提标兵收人心，并在左臂刺"忠心报国"四字，得士卒死力。每当深夜，听亲卒相语家事，说到悲痛事，相对泣泪以流。塔齐布以严于治军并能与士卒同甘苦著称。一次，德化县令给这位大帅送了一张莞席，塔齐布说："军士皆卧草土，我睡莞席，岂能安枕？"立令退回。该年底，曾国藩正驻军南昌，塔齐布驻扎九江，隔庐山相望，因太平军往来攻袭，两人多日不通音信，曾国藩为此十分焦虑。除夕前一天，塔齐布攻九江，后因寡不敌众，单骑败走乡间，马陷泥潭中迷失道路，后被一位乡农带回家中。次日，各军知塔齐布未回，汹汹如所失，士卒哭作一团。曾国藩也悲痛不已。三更时，乡农将塔齐布送回，曾国藩、罗泽南立即而起，光着脚出去相迎，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三人抱在一起，以泪诉劳苦。

□曾国藩人生启示：

世上怕的不是没有人才，而是用才的人不能正确使用人才，此论确有振聋发聩之功用。从历史上来看，往往是那些善于发现人才并善于运用人才的人最后取得了成功。

3. 知人而治，为官之明

曾国藩智慧 居高位者，以知人晓事二者为职。

曾国藩认为，要居官有成，必须做到“明”，尤其是知人之明。他在1853年给吴文镕的信中说：

你说的“选择贤人委以重任，听其言而察其理”这两句话，因我阅历尚浅，实行起来难免把握不准而失去良才。不过，今年我在省里，在下辖的武职官员中特别赏识塔齐布这个人，实在是因为目前军营风气不好，官兵们遇事退缩、行为虚浮、漫不经心、无所作为、骄纵涣散，如同撮合起来的泥沙不能当饭吃，令人又是叹气又是痛恨，求得一个像塔齐布这样热血澎湃、立志杀敌的人，实在很难，因此我才倍加器重、屡加赞许。除他之外，我也缺乏可以信赖的心腹。至于那些不受我肯定的人，则是人人对之斥骂唾弃。有些人想要混淆黑白颠倒善恶，将人才、小才各种人才混为一谈。那么依着我不够宽大的胸怀，对此实在不能容忍。造成今天整个社会的动乱，只因为人们混淆是非，万事漠不关心，才使得志士贤人灰心丧气，偷奸耍滑之徒得意洋洋。

知人之明，才能做到人尽其才；人尽其才，才能事业兴旺。因此，曾国藩在军命将，说某人可为营官，某人可为大帅；某人福薄，当以死难著名；某人福寿，当以功成为终，皆一一验证。如他保举塔齐布说“将来如打仗不力，臣甘同罪”，后来，塔齐布果然屡立功勋，战死沙场；再如说左宗棠“才可独当一面”，李鸿章“才大心细劲气内敛”，沈葆桢“器识才略，应堪大用”。

有知人之明，部下就不敢胡作非为，一意孤行。曾国藩对陈国瑞问题的处理，充分说明了这一点。在曾国藩剿捻之初，陈国瑞率残部驻扎济宁，力量过于薄弱，遂产生了抢夺的念头，于是率兵突过长沟，见人就杀，见枪就夺，连杀数十人。刘铭传闻讯后十分恼怒，发兵将陈国瑞团团围住，到陈国瑞告饶为止。回去以后，陈国瑞恶人先告状，向曾国藩控告刘铭传。刘铭传亦不甘示弱。于是，两个人便在曾国藩面前打起官司。曾国藩对于陈国瑞的蛮横、骄纵早有耳闻，今目睹所发生的火拼事件，也深怨陈国瑞。于是，曾国藩便在陈国瑞禀帖上，历数其半生的功与过，并劝其悔过自省，最后与之约法三章：“第一条，八千勇数，必须大为裁减，极多不许过三千人，免致杂收游勇，饥溃生变；第二条，该军与淮勇及英、康等军，一年之内不准同扎一处；第三条，该镇官衔，宜去‘钦差’字样，各省协饷均归河南粮台转发，不准别立门户，独树一帜。”无奈陈国瑞却矢口抵赖。曾国藩便对其进行了三次参奏，最终使陈国瑞受到了被撤去帮办军务、脱去黄马褂、责令其戴罪立功的处罚。这样，陈国瑞不得不向曾国藩认错，并立即服从曾国藩的调遣，由济宁移驻江浦，再也不敢一意孤行了。

曾国藩虽然自己主张不“贪”不“欲”，但他纵观天下，发现“勇于事者”乃是“皆有大欲”之人。这一点在他重回两江总督任上欲励精图治的时候感触更深。

曾国藩回到两江任总督的时候，地方兴革千头万绪，但以他为官多年的经验，最主要的是先抓两件大事：一件是整顿吏治，一件是规范地方秩序。这两件大事抓不出成效，就什么也别想做好。然而，由于湘军自身的遗留问题捆住了他的手脚，使这两



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

件大事都宣告搁浅。

曾国藩创办湘军的过程中，客居湖湘各省，吃够了地方官的苦头，也看清了官场的黑暗。待到他任两江总督后，几乎把三江原有的地方官一举革尽，全换上了自己的亲信。开始时，他强调选用官员的标准是“能做事，不爱钱，不怕死”，他认为随自己作战多年的湘军将领大体上是符合这三条标准的，但事实上连他自己也承认“凡能任事者，无不好名，无不贪财”，如果不为名为利，又如何能投到湘军之中拼命呢？冷眼看一看他的湘军将领和由这些将领变成的地方官员，他才感慨地说：“安得有人乎？勇于事者皆有大欲存焉！”

对于成功者而言，也许他本身就是一个有“大欲望”之人，但更重要的是他怎样才能合理地使用好那些有“大欲望”而又“能任事”之人，这是他应当处理好的难题之一。

跟随曾国藩从军打仗的人，尤其是出谋划策的幕僚和下属，都希望得到曾国藩这位“盟主”的举荐而飞黄腾达。曾国藩对下属和幕僚确也不吝举荐，但举荐也是有条件的，那就是要确实为他干事、不怕难苦、不讲条件，否则，他是不肯保举的。

此外，还有三种人曾国藩不愿保奏：一是才高德薄名声不佳之人；一是才德平平迁升太快的人；一是个人不愿出仕者。

第一种人如周腾虎、金安清等，往往一经保举，即遭弹劾，心欲爱之，实却害之。例如，周腾虎刚受到奏保，即遭连章弹劾，遂致抑郁而死，使曾国藩大为伤感。曾国藩从此接受教训，其后屡遭弹劾、名声极坏的金安清在幕中为他出力效命之时，他力排众议，坚持只用其策，不用其人。

第二种人如恽世临、郭嵩焘等，皆经曾国藩直接间接地奏保，于两年之内连升三级，由道员超擢巡抚，复因名声不佳、升迁太快而被劾降调。曾国藩也从此接受教训，待1865年10月清政府欲令李宗羲署漕运总督、丁日昌署理江苏巡抚而征询曾国藩的意见时，曾国藩即直抒己见，并提出自己的理由：李宗羲一岁三迁已为非常之遭际。该员廉正有余，才略稍短，权领封圻未免嫌其过骤。丁日昌虽称熟悉夷务，而资格太浅，物望未孚。洋人变诈多端，非勋名素著之大臣，不足以戢其诡谋而慑其骄气。该员实难胜此重任。总之是不同意这种安排，以杜升迁太骤之弊。最后，清政府接受了曾国藩的意见，随即撤消此议。

至于第三种人，本人不愿出仕或不愿受人恩德，在受保之后本人不以为恩，反成仇隙，颇令曾国藩伤心。

曾国藩对“情态”识人方面颇有研究，他总结出了四种形态：即弱态、疏懒态、狂态、周旋态。

弱态之人，情性温柔和善，平易近人；这类人往往又爱多愁善感，缺乏刚阳果敢之气，有优柔寡断之嫌。

狂态之人，大多不满现实状况，爱愤世嫉俗，对社会弊病总喜欢痛斥其不足；个人品性往往是耿介高朴，自成一格。正因如此，难与其他人打成一片，团结合作精神不是很好。

疏懒态之人，大多有才可恃，对世俗公认的行为准则和伦理规范不以为然，满不在乎，由此引发而为怠慢懒散，倨傲不恭。这种人，倘若心性坦诚而纯真，则可以呼朋引类。

周旋态之人，智慧极高而心机过人，待人能应付自如，接物能游刃有余，是交际应酬的行家里手。

弱态若带媚，则变为奉迎谄媚之流、摇尾乞怜之辈，这是一种贱脸。狂态若带哗，则为喧嚷跳叫、无理取闹之流，暴戾粗野、卑俗下流之辈，这是一种妄脸。疏懒态若无真诚，则会一味狂妄自大，此实为招祸致灾之阶，殊不足取，这是一种傲脸。周旋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

态若无促举，会城府极深，亦近狡诈，阴险歹毒，这是一种险脸。

作为领导，知人善任是最起码的要求。他懂得用眼睛所见来纠正耳朵所闻的讹误。而不善于了解人的人，却用耳朵所闻来代替眼睛所见的事实。过去人们在评论人才时，如果一人说好，大家都说好；如果一人说不好，大家也都说不好，这样得出的结论未必真实可信。

除此之外，朋友熟人之间的互相赞誉，如果不能将上等、中等、下等三方面人才讲述周全，那么就不一定可靠。

□曾国藩人生启示：

人才或许可以得到，但往往因为地位卑下而气闷不舒、受尽委屈挫折、被罢免离职直至死去；而那些暴虐贪婪又善于钻营的人却因为占据好的位置，而长享富贵，拥有受人尊敬的名誉，故此健康长寿而不死。这是最令人慨叹、无奈而又遗憾的事情，所以，为官就要明察秋毫，尽量避免此类事情出现。

4. 扶人上马，送上一程

曾国藩智慧 人才何常，褒之则若甘雨之兴苗，贬之则若严霜之凋物。

曾国藩利用幕府训练、培养出大批人才并委以重任，保举高官，可谓“荐贤满天下”。这样，保举也就成为了曾国藩吸引人才、鼓励士气的主要手段。

曾国藩从军之初，对这一点体会并不深刻，“不妄保举，不乱用钱，是以人心不附”。如咸丰四年（1854 年）曾国藩带兵攻下武汉，“仅保三百人”，受奖人数仅占百分之三。咸丰五、六两年保奏三案，合计仅数百人。而胡林翼攻占武汉一次即保奏“三千多人”，受奖人数竟达到百分之二三十。消息传开，不少人认为欲求官职投曾不如投胡，往往曾国藩留不住的人员主动投奔胡林翼门下。开始，曾国藩还以为自己德不足以服众，后来渐渐发觉主要是保举太少，使人感到升发无望所至。回顾往事，亦甚感对不住李元度、甘晋等同自己患难与共的僚属，他们长期沉于下位，实与自己保举不力有关。对此，好友刘蓉多次向曾国藩进言，并举楚汉之争为例，曾国藩有所触动。后来，赵烈文又上书恳切进言，曾国藩随即改弦更张。赵烈文的话讲得入情入理，尤其是“合众人之私以成一人之公”，令曾国藩为之动容。于是，“揣摩风会，一变前志”，从咸丰十一年（1851 年）起开始效法胡林翼，大保幕僚，不再拘于旧例。



“众人拾柴火焰高”，单凭一个人的力量想要取得成功并不是件容易的事情。曾国藩意识到，要想使湘军能够真正得以壮大发展，就必须集众人之所长为我所用，让湘军之中的中高级将领发挥出自身的能力，和他一起为建设好湘军而努力。于是，他自动自发地承担起使湘军壮大和发展的责任。

任何一个团体在发展中都会遇到有人“自立门户”、从团体中脱离的事情，这也是一个很棘手的问题。一般而言，当一个团体没有成气候时，如果不能正确确立内部分配机制，优秀的人才最易跳槽或另立门户。如果属于一般人员“出走”，当然不会对事业及团体构成危害；但如果属于决策层、核心层人员流失，其隐患就不能掉以轻心。

在这个问题上，曾国藩的原则是：局面小时，坚持维护手下队伍的团结统一，对另立门户者坚决予以打击，因为在这时自立门户，无异于分裂队伍，瓦解自己；但是当自己的发展具备了一定规模，是自立于世的时候，一定要让手下另谋发展，因为另谋发展之后，总还是自己的属下，可以为自己所用，即使完全独立，也总还是可以互相有所照应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王鑫的决裂事件发生后，为防止类似事件再次重演，曾国藩不仅断然割断与王鑫的一切联系，把他逐出门户，而且在给自己的老师吴文镕的信中，对王鑫大加攻击，使吴不再调王军北援，使王失去进一步发展的机会。事实上，王鑫也由于不能援鄂，省内又财政困难，不得不将所部3400人减去1000。这样，就对以后可能的效法者起了警戒作用。

尊重、服从上级领导与谋求自身的独立发展，这在各种不同的社会制度下都是不易妥善处理的重大问题。曾国藩高出同时代人的卓识之一，是在局面做大时公开鼓励下属谋求独立发展。关于鼓励人才，曾国藩有一条很重要的体会："人才何常，褒之则若甘雨之兴苗，贬之则若严霜之凋物。""称许不绝于口，揄扬不停于笔，人谁不欣欣向荣！"这并不是说，曾国藩主张不分是非，倡导互相吹捧的庸俗气氛。相反，他力主吏政和治军都必须严格；但是方法上则必须着眼于表扬和鼓励，而在批评缺点错误的时候也必须注意选择适当的场合，照顾对方的自尊。他的这些主张同现代心理学有惊人的暗合之处。例如，马斯洛就认为："除了少数病态的人之外，社会上所有的人都有一种对于他们的稳定的、牢固不变的、通常较高的评价的需要或欲望，有一种对于自尊、自重和来自他人的尊重的需要或欲望。"

自先秦荀子等人开始，就鼓励后人超越前辈。不过，专制制度下的上下关系以顺从为主要特征，且已上升为美德。曾国藩却力倡"自立门户"，"自辟乾坤"，把传统文化中尊重个人的因素发挥到极致。为此，他甚至主张宁用"好逞才能，好出新样"而能"遇事体察"者，不用"好讲资格，好问样子，办事无惊世骇俗之象"的官气十足之辈。这固然与他领导的镇压太平天国的战争跌宕起伏、生死相寻、不能不充分发挥部属的主动性和创造精神有关，却也显示了他罕见的胸怀。

对于李鸿章、左宗棠等人的重用，都体现了曾国藩鼓励下属谋求发展的精神。李鸿章赴上海练淮军，曾国藩说："少荃去，我高枕无忧矣。唯此间少一臂助，奈何？"李鸿章再请，曾国藩不但欣然同意，还扶上马送一程，令李鸿章终生铭记。

曾国藩认为湘、淮本是一家，同源相生者，只能患难相助，不会同根相残。淮军由湘军而派生，"尤有水源木一之谊"。对于左宗棠，虽然左在多种场合曾对曾国藩有微言，两人也几年不通音讯，但收新疆之际他第一个荐举左宗棠，同样说明他的胸襟。

由于曾国藩在属下自立门户的问题上政策开明，适时加以鼓励，使得湘军的力量发展很快，成为一个庞大的集团势力，而且始终保持着相对的统一性，以曾国藩为其共同的精神领袖。

确实，只要选用的人对曾国藩及曾国藩所组建的湘军具有较高的忠诚度，并且具有非凡的才能的话，对曾国藩、对整个湘军来说，又何尝不是一件好事呢？

□曾国藩人生启示：

给予团体中的中高层领导一定的权力，不仅能够促进他们发挥出本身的能力，还能够激发深藏在他们身体内部的潜能，让他们在提高小集体力量的同时，提高整个团体的力量。

5. 择人而友，相得益彰

曾国藩智慧 **人一生之成败，皆关乎朋友之贤否。**

曾国藩一生能够左右逢源或绝处逢生，与他知人识人、能结交有真才实学的朋友有很大的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在与曾国藩长期交往的朋友中，有一个人特别值得一提，就是刘蓉。

刘蓉是湘乡人，字孟蓉，号韦仙，少年自负，三十多岁了还未中秀才。县令朱孙诒惊叹其才，私下让他的父亲督促他就试，赴县试，举为首名，始补生员。道光十四年（1834 年），曾国藩初次相识刘蓉，心情愉悦，随即与郭嵩焘、刘蓉三人拜帖称兄道弟。此后，曾国藩又多次拜访他，十分友善。

道光十九年（1839 年），刘蓉闲居在家，曾国藩从京归里时，曾专程去看望他，勉励他攻读史书，勤奋写作。几年后，曾国藩在京收到他的一封信，见他学业大进，激动不已。两人交谊笃厚。曾国藩曾作《怀刘蓉》诗，诗云："日日怀刘子（谓刘蓉），时时忆郭生（嵩焘）"；"我思意何属，四海一刘蓉"；"他日余能访，千山捉卧龙"。

咸丰元年（1851 年），刘蓉参加乡试，得榜首。曾国藩知道后很高兴，在家信中说："霞仙得且首，亦见其犹能拔取真士。"咸丰二年（1852 年）五月二十八日，刘蓉之母谭氏去世；八月，曾国藩亦以其母于六月二十日去世回籍奔丧。当两人相遇到湘乡县城时，悲感交集，相对而泣。

刘蓉与曾国藩有同乡挚友之谊，所以能够肝胆共见。针对国家和平时期与多事之秋的不同形势，刘蓉批评曾国藩应从远略、大局着眼，不能只看自己声望日起，就沾沾自喜，或者以文自娱，不忧天下；更不能上章言事，不管采纳与否，而自塞其责。他先以韩愈、黄庭坚的文学成就作比，再举欧阳修、苏轼的多采华章为例，指出这些虽可彰名千古，但时代不同，时势不同，有志者不仅如此，而应有陆贽、范仲淹那样的志量，才能成就千古传诵的伟业。针对妇人之德与君相之德的重大区别，规诫曾国藩不能拘泥于妇人之仁，而当行"仁"于天下；又举项羽功高而不赏，终失韩信等事例，劝他赏功以维系天下豪杰之心。所有这些都对曾国藩产生了直接而深远的影响。

曾国藩对刘蓉的见识大为折服，随即写信力邀其入幕。当时刘蓉已在湘乡与罗泽南等练湘勇，并卓有成效，只有郭嵩焘冷眼相观。所以，曾国藩说不能让郭独自晏然。刘蓉即赴曾国藩幕府，郭嵩焘也随即来到。昔日布衣之交的三位兄弟又走到一起了，曾国藩十分兴奋。郭、刘两人与曾国藩相约："服劳不辞，唯不任仕宦，不专任事，不求保举。"这"三不主义"被打破，乃是后来之事，但曾国藩当时只好答应，并请郭、刘出谋划策。同时对管理银钱所的伙计说："郭、刘二君，是吾兄弟，不与众同。薪水唯所支用，不限数也。"

作为郭嵩焘的好朋友，曾国藩对郭的特长了解得清清楚楚，认为他只能当一个学者，而不能当封疆大吏之责。22 年之后的 1861 年，当李鸿章着意保奏郭嵩焘到江苏任官时，曾国藩明确指出，郭嵩焘是屈原之类人才，他的气质喜议论，好批评，容易不满现实，近似于屈原、贾谊式的不得志而又不为当道所欢迎的人物，不是能够替封建朝廷担当匡扶社稷的"繁剧"之任的材料。曾国藩无愧为"知人之明"，郭嵩焘后来的遭遇的确证实了这一点。郭嵩焘的兴趣专注于词翰之美，即一心想做一个真正的学者。刘蓉在一封信中说："曾国藩将来必定是一位建功立业的大人物，不是一般读书人所能比拟的；而你郭嵩焘尽管学问不错，有可能成为'文苑传人'，但我对你所期望的不仅仅于此。"刘蓉的规劝之词并未能改变郭嵩焘的个人志趣所向；尽管他在中进士、点翰林之后，也曾担任过苏松粮储道、两淮盐运使、广东巡抚、兵部左侍郎、礼部左侍郎、出使英法公使和兵部侍郎等重要官职，但他的仕途生涯充满艰险，最终遭革职罢官，忧郁老死于故乡。

左宗棠是曾国藩的"骨肉至交"，对曾国藩事业上的成功起到了很大的影响。

左宗棠，字季高，湖南省湘阴县人，生于清嘉庆十七年（1812 年），自幼攻读"四书"、"五经"等儒家经典，早年精心经世之学，是闻名乡里的才子。

左宗棠出色的才能很快受到湖南籍名臣贺长龄兄弟及陶澍的赏识。左宗棠学而不厌，向贺氏请教各种学问，贺氏对比自己小了许多的左宗棠十分器重。贺长龄去世前，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适逢左宗棠长子孝威出生，遂将自己最小的女儿相许。忘年师生又成为儿女亲家。道光十八年（1838 年），左宗棠第三次赴京会试，结果又不中。南归途中，他绕道专程去南京谒见陶澍。陶澍主动提议将他唯一的儿子陶桄，与左宗棠的长女孝瑜定婚。

左宗棠第一次赴京会试时，曾去拜访过在詹事府任詹事的胡达源，并结识了后来也成为"中兴"名臣的人物——胡达源之子胡林翼。

左家和胡家原是世交。胡达源，湖南益阳人，早年曾与左宗棠的父亲左观澜同读书于长沙岳麓书院，交往密切，感情弥笃。而胡林翼与左宗棠先是同年，后来又成了亲戚。胡林翼八岁时就被陶澍看中，招为女婿。

左宗棠与胡林翼一见如故，意气相投，从此成为莫逆之交。

道光二十年（1840 年），左宗棠受老师贺长龄之托，就馆陶家，教其子陶桄读书，达 8 年之久。

在这期间，胡林翼因丁父忧归里，几次来安化岳父家。胡林翼虽然中举比左宗棠迟了两年，却已于道光十六年（1836 年）考中进士，授翰林院编修，还任过江南副考官。左宗棠在安化陶家得与胡林翼再次相会，两人风雨连床，纵谈古今大政，以至通宵达旦。

道光二十九年（1849 年），左宗棠离开安化，来到长沙开馆授徒。女婿陶桄仍跟他学习。此外，还有长沙名流黄冕的三个儿子和益阳名宦周振之之子周开锡与之受教。

咸丰二年（1852 年），太平军进围长沙。当时湖南巡抚骆秉章奉命调京，由张亮基继任。张鉴于湖南局势严峻，责任非同小可，便广搜人才以备顾问，并协助处理军政事务。胡林翼得知这一消息后，便将乡中有真才实学的人士列名推荐，在推荐信中对左宗棠特别称赞。张亮基一到常德，就赶紧派人到湘阴东山白水洞，请左出山。左复信辞谢，没有答允。胡林翼写信劝他出山，这才使左宗棠决定出山一试。

左宗棠这时已经 41 岁，他拜见了张亮基巡抚，两人一见如故。张亮基随即将全部军事委托给这位新来的顾问。从此，左宗棠的各种建议不仅都能被张采纳，并立刻付诸实施；其知识和才能也得以施展，有了用武之地，一生功名也便由此开始。

由于当时左宗棠已是张亮基的得力幕僚，并且在抵御太平军、镇压征义堂起义中显露出超群的才能，因而曾国藩很快就与之结识，并建立了亲密的友谊。这是曾、左结识之始，也是二人亲密关系的开端。同时，曾国藩的权力、左宗棠的才能，更加深了他们彼此间合作的需要。二人互相依靠和支持，可谓珠联璧合，相得益彰。此段时间，曾、左互往信函颇多，在对时局的判断上达成了许多共识。由于左宗棠在巡抚幕中，因此，曾国藩不断将自己所办之事请左宗棠拿主意。

咸丰三年（1853 年）十月，是曾国藩艰难受挫的一段时间，他非常希望左宗棠能加入他的阵营助一臂之力。他在信中，把左引为"骨肉至交"，劝其来助。此次左宗棠虽未入幕，但对曾国藩取得湘潭之战的胜利起到重要的谋划作用。因而，曾国藩在写给清廷的奏折中多次举荐左宗棠"才略冠时"；咸丰五年（1855 年）又上奏称赞左宗棠"维护水师，保卫两湖，大有裨益"。

□曾国藩人生启示：

朋友间建立一份真诚的友谊，的确是一件非常美好的事情。保持这份友好的情谊，使之能够经受风雨的吹打，则是更为可贵的。好朋友是人生最宝贵的财富之一，"千金易得，知己难求"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧十一

以人为本，成功之道

任何一个团体都是由若干个体组成的，没有个体，团体也就不存在了。因此，不论军队还是企业，人是第一要素，是起决定性作用的核心要素。领导者应以人为本，注重发挥人的作用，挖掘人的潜能。





1. 治军以心，固军之本

曾国藩智慧　吾官兵亦当有誓不相弃之死党，呼吸相顾，痛痒相关，赴火同行，蹈汤同往，胜则举杯酒以让功，败则出死力以相救。

从做人，到治军，到治国，曾国藩所信奉的只有一个"诚"字。

评价一个人才，要本着公平公正的原则。所谓知人善任，既要对上等人才加以引导、提拔，也要对下等人才加以勉励和推荐。如果只重用上等人才而忽略下等人才，那么下等人才最终会被埋没；如果偏重于推荐下等人才而忽略上等人才，那么推荐上来的就不是杰出的人才。因此，在品评人才时，顾全了各个方面，才会对国家和集体都有利；否则，真正的人才就会从此埋没。

曾国藩的政治眼光也确实比清政府及同时代的官僚们高出许多。他看到了朝廷正规军和民间团练的问题所在，尤其是两弊相权取其轻。他的练兵计划得到朝廷批准后，在给朱孙诒的信中说"去冬之出，奉命以团练为名，近来不谈此二字，每告人曰乡村宜团不宜练，城厢宜练不宜团。如此立说，明知有日就解散之弊，然解散之弊尚少，若一意操切行之，则新进生事者持札四出，讹索逼勒，无所不至，功无尺寸而弊重邱山，亦良可深虑也"。在给张亮基的信中他更直截了当地说："唯团练终成虚语，毫无实裨，万一土匪窃发，乡里小民仍如鱼听鸣榔，鸟惊虚弦……难可遽镇也。"他还在批给手下人的批牍中，将本来并无二致的"团练"一词，"谬加区别"，一分为二。他说："团练"二字须分看。团，即保甲之法，清查户口，不许容留匪人，一言尽之矣；练，则简兵请师，制械造旗，为费颇多，故乡民不肯举行。本部堂每与各州县道及，宜乡间团而不练，城厢练而不团，庶几有益而易行。

曾国藩是文章高手，更是通达时变的人。他改造"团练"，使他与当时的四五十位团练大臣分道扬镳。而且，由于"改图之速"，所以"立竿见影"。当然，艰辛的过程又非三言两语可以道破。

北宋刘书在《刘子·兵术》中说："万人离心，不如百人同力。"宋人许洞也说："和于国，然而可以出军；和于军，然后可以出阵；和于阵，然后可以出战。"曾国藩不仅是从理论上，而且从以往的经验和教训中，认识到一个群体团结的重要性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他在给林源思的信中说道：

现在大营所调之兵，东抽一百，西拨五十；卒与卒不和，将与将不和；彼营败走，此营不救；此营败走，彼营不救；此营欲行，彼营顾止。离心离德，断不足以灭剧贼而成大功。

曾国藩最深恶痛绝的还是八旗绿营彼此“败不相救”。他在给江忠源的信中说：“国藩每念今日之兵，极可伤恨者，在‘败不相救’四字。彼营出队，此营张目而旁观，哆口而微笑。见其胜，则深妒之，恐其得赏银，恐其获保奏；见其败，则袖手不顾，虽全军覆没，亦无一人出而援手拯救于生死呼吸之顷者。”

关于这一点，早在衡阳练军的时候他就已经充分认识到了，他说：“今欲扫除更张，非万众一心不可。”

因此，他认为绿营军的种种恶习、积习、陋习必须一扫而光，他制定了“别开生面，斩断日月”、“改弦更张，赤地立新”的方针，立誓要创建一支崭新的军队。为了他新建团体的“纯”，曾国藩招募湘勇、组建湘军时，决定一个绿营兵也不要，他怕“一根鱼腥一锅汤”，怕勇丁染上官兵习气。他要使自己的军队成为一支“士卒精强”、“制械精致”的武装，成为一支可“破釜沉舟、出而图事”的劲旅，建立起“诸将一心、万众一气”的队伍。

为此，他为自己所要编练的湘军确定了最基本的建军标准。用他的话说，这支军队必须要能够做到：呼吸相顾，痛痒相关，赴火同行，蹈汤同往，胜则举杯酒以让功，败则出死力以相救。

这是一个相当高的建军标准。为了达到这个标准，他从招募勇丁、挑选军官以及军官对勇丁的控制等各个方面提出了具体的要求。同时，还创制了《要齐心》的歌谣：

我境本是安乐乡，只要齐心不可当。
一人不破二人帮，一家不及十家强。
你家有事我助你，我家有事你来帮。
若是人人来帮助，扶起篱笆便是墙。
……
纵然平日有仇隙，此时也要解开结。
纵然平日打官司，此时也要和一场。
大家吃杯团圆酒，都是亲戚与朋友。
百家合成一条心，千人合做手一双。

曾国藩出山时，手中既无兵又无权，本人又不擅长打仗，但何以能打败十倍、百倍于己的太平天国，成为“中兴名臣第一”呢？答案是，百人同力，万众一心！

□曾国藩人生启示：

从曾国藩的治军之道可以看出，将士的忠诚、齐心可以造就一支攻无不克、战无不胜的劲旅。

2. 才者为先，责以实效

曾国藩智慧 **宽以纳才，严以责效是实安危之大端，治乱之所存也。**

曾国藩的用人是很讲求实效的。

曾国藩在用人选将上一直反对选用为名利而来的人。他的四条选将标准中，第三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

条就是所选将领要不醉心于名利。他说：为名利而来的人，提拔得稍迟一点就怨恨不已，遇到一点不如意的事就怨气冲天；他们与同僚争薪水，与士兵争毫厘，小肚鸡肠，干不得大事。所以，对带兵的人来说，不热衷于名利，是相当重要的。

曾国藩担任两江总督之后，百事丛集，愈感人才之匮乏，而对人才的聚集、培养、选拔、使用问题的解决也愈加急切。他经常与人讨论人才问题，虚心总结自己在用人问题上的缺失。当他发现自己不如胡林翼对士人更有吸引力、不少人愿投胡林翼处而不愿跟他做事时，立即改弦更张，与之展开一场广揽人才的竞争。他在给胡林翼的信中说："台端如高山大泽，鱼龙宝藏荟萃其中，不觉令人生妒也。"

曾国藩兴办洋务的得力干将薛福成就是得利于这种不拘一格的求贤方式进入其幕府的。同治四年（1865 年），在古城金陵恢复已中断 12 年之久的江南乡试，由初任两江总督的曾国藩亲自主持。乡试结束，曾国藩收到署名江苏无锡落榜秀才薛福成呈送的治理两江方略《上曾侯书》。薛福成在洋洋洒洒的万言书中，提出"养人才、广垦田、兴屯政、治捻寇、澄吏治、厚民生、筹海防、挽时变"等八项建议，并在每项建议中都附有具体实施方法。全篇呈词条理清楚，文笔流畅，曾国藩大为嘉许，不久便召见他。在谈话中，曾国藩得知薛福成饱读经世之作，不仅胸怀治国平天下的宏伟抱负，而且具有改革内政外交的真才实学；因而不嫌薛福成不擅八股文，只是一个落第秀才，当即揽其入幕。此后，薛果然不负所望，一直跟随曾国藩南征北战，深受曾器重。光绪十六年（1890 年）正月，薛福成出任驻英、法、意、比四国公使，以后又越次升补为左副都御史，并以其所撰写的大量的政论、奏疏等等，被公认为当世谈时务的巨擘。

□曾国藩人生启示：

提拔人才应以有才者为先，而不能凭一己的喜恶；应着眼于所用之人能有绩效，而不在于肯顺从自己。

3. 集人之长，为我所用

曾国藩智慧 合众人之私以成一人之公。

曾国藩能成功、能做大官，与他善于识人、用人是分不开的，与他庞大的智囊团也是分不开的。

清代，幕府表现最突出的，首推曾国藩幕府。

当太平军势焰正炽之时，清廷与官军已无能为力，唯靠曾国藩、胡林翼等人与其抗争。曾国藩以一丁忧在籍侍郎之身，终能陶铸"中兴"功业，除其个人人格因素外，幕府的运用实在也是制胜太平军的利器。

曾国藩出山后，以"诚实"结人心，终于众望所归，使幕府不仅为人才总汇，而且为文武官吏的实习所。一时，将帅疆臣相继由幕府而出，最终才能完成同治"中兴"的事业。

从资料统计看，曾国藩幕府中僚官共 92 人，按其籍贯而论，计湖南 20 人占第一位，江苏 19 人第二，安徽 15 人为第三，其次浙江 12 人，四川 7 人，江西、湖北及广东各 5 人，贵州亦有 2 人。其分布达九省，除闽、滇、桂三省外，南方各省均有入幕之宾。此则表示其乡土分布，与曾国藩活动半径相符合。

曾国藩虽以湘军起家，其幕府中湖南人与江苏人之多，几乎相等，而安徽、浙江人也不少，足见他并无狭隘的地域观念。

曾国藩幕府的人物，论出身，自布衣、秀才、举人、进士以至翰林，均为座上之



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客，无所区别；论幕中活动，自文牍而将兵，由道学而科学，无所不能，无所不包；论出幕后功名，自牧令以至大学士，各遂其志，各适其所。所以，幕府在治事上的影响，已不可等闲视之。

曾国藩之所以成大事，有一条重要的秘诀就是“合众人之私以成一人之公”，这与曹操的名言“吾任天下之智力”意思差不多。可以说，曾国藩是把众人的智慧为己所用的典型人物。

曾国藩和谋士之间都有合作的愿望，可以说相互倾慕、相互追求。曾国藩认为，远而言之则天下兴亡、国家强弱，近而言之则兵事、饷事、吏事、文事之成败利钝，无不以是否得人为转移。故多年爱才如命，求贤若渴，为吸引和聘请更多更好的幕僚尽了很大努力，做了大量的工作。他率军“东征”之始，就号召广大封建知识分子奋起捍卫孔孟之道，反对太平天国，盛情邀请“抱道君子”参加他的幕府。其后行军打仗，每至一地必广为访察，凡具一技之长者，必设法延至，收为己用。闻有德才并称者，更是不惜重金，驰书礼聘。若其流离失所，不明去向，则辄具折奏请，要求各省督抚代为查明，遣送来营。曾国藩与人通信、交谈，亦殷殷以人才相询，恳恳以荐才相托，闻人得一才羡慕不已，自己得一才喜不自胜，遂有爱才之名闻于全国。由于曾国藩粗研百家，兼取众长，早在青年时代即已“道德文章”名满京师，称誉士林；加以其后出办团练，创建湘军，战功赫赫，威震天下，于是被封建统治阶级视为救星，受到不少知识分子的崇拜。由于清王朝政治腐败，等级森严，满汉藩篱未除；加以取士不公，仕途拥塞，遂使一大批中小地主出身的知识分子空有一片“血诚”、满腹才华，而报国无门，升发无望，不得不千方百计地为自己另外寻求政治上的出路；有的知识分子非但升发无望，且身遭乱离之苦，徒无定居，衣食俱困，亟须庇护之所、衣食之源；还有一部分知识分子，既无升官发财之念，亦无饥寒交迫之感，甚至有的已经名满士林，学问渊博，但却仰慕曾国藩的大名，以与其相识为幸，与其交游为荣。各类人物，他们闻曾国藩能以诚心待士，破格用人，便纷纷投其麾下，入其幕府。

曾国藩同幕僚之间也是一种相辅相成的关系，幕僚们帮曾国藩功成名就，曾国藩使幕僚升官发财。多年来，幕僚们为曾国藩出谋划策、筹办粮饷、办理文案、处理军务、办理善后、兴办军工科技等等，真是竭尽全力，不辞辛劳。可以说，曾国藩每走一步、每做一事，都离不开幕僚的支持和帮助。正如镇压太平天国一事，他之所以获得成功，并非靠他一人之力，而是依靠一支有组织的力量，其中他的幕僚更是占有一定比重，起了相当大的作用。曾国藩直接指挥的一个湘军支派“曾湘军”连下安庆、江宁两座省城，为清王朝镇压太平天国运动立下第一功，是湘淮军中最为突出的一支，如果把这项战功比喻为一个人的话，曾国藩及其幕府恰如它的头和躯干，作战部队则恰如它的四肢；四肢不仅靠头脑支配其每个行动，还靠躯干供应其营养。西汉初年，刘邦在向诸将解释为什么张良足不出户而封赏最高时，曾把战争比为狩猎，以猎人喻张良，以猎犬喻诸将，称指示之功胜于奔走之劳，诸将为之悦服。而在安庆、江宁两役中，曾国藩的幕僚则不仅有指示之功，更有筹饷之劳，可谓功兼张（良）、萧（何）。自 1860 年 6 月至 1864 年 6 月，四年之中曾国藩报销军费一千六百多万两，其中绝大多数来自厘金与盐税。这笔巨款主要靠幕僚筹集，没有它，湘军早已饥溃，何以成功之有？曾国藩所谓“论功不在前敌猛将之后”，绝非夸大之词。至于曾国藩刊行《王船山遗书》和《几何原本》等重要书籍，引进西方科学技术、兴办军事工业等，更是离不开幕僚的努力；否则，他很难挣得洋务派首领的地位。而曾国藩对幕僚的酬报亦为不薄。众幕僚入幕之初，官阶最高的是候补道员，但也只是个别人，知府一级也为数极少，绝大多数在六品以下；他们有的刚被革职，有的只是一般生员，还有的连秀才都不是。而数年、十数年间，红、蓝顶子纷纷飞到他们头上，若不是曾国藩为他们直接间接地一保再保，这种情况是根本不可能的。李鸿章的经历最能说明这个问题，他于 1858 年年末入曾国藩幕，后又因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

故离去，于是郭嵩焘劝他说："此时崛起草莽必有因依。试念今日之天下，舍曾公谁可因依者？即有拂意，终须赖之以立功名。"李鸿章听其劝告，重返曾幕。果然，青云直上，步步高升，一两年间位至巡抚，五六年间位至钦差大臣、湖广总督，同曾国藩之间已是双峰对峙、高下难分了。试想，如果李鸿章不回曾幕，能够如此顺利吗？

□曾国藩人生启示：

政治家的工作，在于汇总天下人的聪明才智，凝结为一个高效能的机构用以治事治国。

4. 自立立人，自达达人

曾国藩智慧 要步步站得稳，须知他人也要站得稳，所谓立也；要处处行得通，须知他人也要行得通，所谓达也。

曾国藩对孔孟的"自立立人，自达达人"之道尤为推崇，把是否施于人的问题当作识量大小的高度来认识。他认为，孔子所云"己所不欲，勿施于人"、孟子所云"取人为善，与人为善"，皆恕也，仁也。知此则识大量大，不知此则识小量小。

他认为：要步步站得稳，须知他人也要站得稳，所谓立也；要处处行得通，须知他人也要行得通，所谓达也。曾国藩把这种信念用在自己的事业中，就是功不己居、名不己出。在军营里，曾国藩每每谈到收复安庆的事，他总是归功于胡林翼的筹谋划策及多隆阿的艰苦战斗；谈到后来攻下金陵，则又归功于各位将领，而没有一句话提及他自己以及他的弟弟曾国荃。谈到僧格林沁进攻捻军的时候，赞扬他能吃苦耐劳，说自己比不上他的十分之一二；谈到李鸿章、左宗棠，称他们是一代名流，不是说自愧不如，就是说谋略莫及，这往往从他的奏折和信函中表现出来。

曾国藩自己升迁的同时也荐举幕僚和下属。曾国藩一生荐举人才甚多，其中很大一部分是他的幕僚和下属。现已证实的曾国藩幕僚有 400 余人，其中绝大多数人受过他的保举。可以说，凡为其幕僚者几乎人人都有顶戴，即使不是实缺官员，也有候补、候选、记名之类名堂，无此资格者反倒为数极少。而获得实任者，更是直接或者间接地借助于曾国藩的荐举之力。幕僚中 26 名督抚、堂官，50 名三品以上大员，以及难以数计的道、府、州、县官员，多受过曾国藩的保举，有的甚至一保再保，不只一次。他们所以得任现有最高官职，有的系他人奏保，有的是曾国藩死后循资升迁，有的则完全出自曾国藩的推荐。至同治十一年（1872 年）二月曾国藩去世时，其幕僚官至三品者已达 22 人，其中总督 4 人、巡抚 7 人，至于道府、州县则难以统计。



考证成功者的视角可以有很多，但有一点十分重要，即当众人拥戴、台面做大之后，先前的共患难者能否在此时共富贵？这里着重强调的是一个团队、一个团体成功后，首脑人物在升官或发财的同时，对昔日共患难的有功者能否善待。

曾国藩的做法对后人不无启示。曾国藩自咸丰十年（1860 年）任两江总督后，对共济时艰、患难相从的有功者多次上疏，请朝廷不吝其赏，越级提拔。然而，按照清朝吏部的要求，曾国藩必须于上奏时将"何员系何项劳绩，奏准声明"，而且还要条分缕析。这对于一次大战役、大行动的首要有功者来说，并不难知晓；但军务倥偬，又怎么能做到每一次都"分列清楚"呢？曾国藩一如既往地上报，但吏部按照成法办事，所以很少给予记录军功、批准奏请。到攻下天京时，曾国藩所上的保奏已在吏部积压了 22 件，涉及到数百上千人。这一次，曾国藩开始与吏部算总账了。

天京攻下后，曾国藩兄弟封侯荫子，部下主要人员也一一荣耀有加。但曾国藩想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到的是战死的以及活着的“有功未赏”者，他要为这些人讨说法。同治三年（1869年）八月十三日，他一天连上三折，有的公开，有的密上，反映出他“于公于私”界限清楚，但又都有所交待。他先上攻打天京时阵亡伤故的501人名单，恳请清廷要“议恤”；对准备“荣归故里”的数百人，他请求朝廷不能过河拆桥，要让他们“同戴皇恩，宠耀闾里”。同一天上的第二个折子名为《保密请免注考语片》，这也是一个公开折，是对吏部的批评及对湘军将士的一个交待。他说自己上奏的保荐案已有22个之多，这都是“积年有功之士，所保官阶，悬而无薄（兑现）”，将使他们有被朝廷抛弃的“向隅之感”。他语气坚定地说，如果每一案都查个清清楚楚，非数年不能办到，这对他们很不公平。因此，请皇帝下旨发交吏部，“将臣营自（咸丰）十年起所保各案，均免加考，报部核议，即照原单一体注册”，让现在仍在军营中出生入死的人“有所激励”。曾国藩上的第三个折子是份“密折”，即直接上给皇帝、慈禧太后的。这里涉及到曾国藩的“私谊”，因此用了“密折”。在这份密折中，他大讲让自己“内疚”的几个人，有健在者，有已故者。曾国藩认为这些人都有“冤屈”，而这“冤屈”之造成，与曾国藩本人有密切关系。他请求皇帝、皇太后能够允准他的请求，为这些人正名。这些人是李元度、江忠源、何桂珍、刘腾鸿、毕金科五人。他委婉的上书中，对李元度、江忠源的措辞是这样的：

李元度跟随微臣时间最久，遍尝了艰难险阻，远近皆知。他在咸丰十年守卫安徽的战役中，到郡还不满十天，伪侍王的大股部队突然到来，抵挡不住以致府城失陷，微臣奏参把他革职拿问。他在咸丰十一年援助浙江的战役中，事情还没了结，就擅自回了老家，而且沿途还谎报胜仗，又不全力救援杭州，臣又奏参把他革职留营。议者都认为微臣后参援助浙江之事最为公允妥当，前参拒守安徽失之太严，而自我反省还不是最为内疚的。所最歉疚的当数咸丰六年春，臣部的陆军在樟树大败，江西也无法收拾，依赖李元度力战抚州来支撑危局。次年臣回原籍，留彭玉麟、李元度两军在江西，听任他们饥困交迫、蒙受讥讽、忍辱负重，几乎放弃而不顾及他们了，这是一疚。李元度下笔千言，而且条理周密，本来有多方面的才华，司道清要各职，均可胜任，只是战阵不是他所擅长的。

咸丰五年他请命带兵；咸丰十年夏，微臣又强令他带兵，未能量才而用，以致使他身败名裂。文宗有李元度未能量才而用的惋惜，人才难得的叹息，这都是微臣不能知人善任的过错，此又是一疚。这二疚，微臣累年来，每饭都不能忘记。自己因身居高位，常感恩怀旧，惭感交加。

此外微臣还有惭愧之处。江忠源的将才，在当时本可以大有作为。人们都知道长江水师由微臣创建，而不知道是江忠源提出的建议。咸丰三年，江忠源在江西的围城战中，一面奏请设立江面水师，一面函请微臣在湖南造船。臣因为没有钱而最终未能办成。

后来，江忠源屡次催请救援，微臣因为没有兵、没有战船而无法答应他。等到刘长佑、江忠浚驰援庐州，微臣也不能以一兵相助，以致庐州沦陷，江忠源阵亡，良将不能尽其才，这又是一疚。

此外在这第三个折子中，曾国藩也以同样的心情为何桂珍、刘腾鸿、毕金科等将领明辨是非，申请奖励或抚恤，申明自己的过错与内疚。上书的最后说道：

微臣忝任将帅，以爱惜人才为天职，而历年来压抑的人才，实在已是不少。此谨将微臣抱疚的原因，一一上陈。

对于曾国藩的三折，清廷处理得也十分微妙，对前两个“公折”，清廷破例“允准”。这对跟随曾国藩出生入死十余年的湘军将士而言，是个极大的安慰，虽然赏已迟时，但终究对共患难者有所交待。

对属于“私谊”的密折奏请，清廷令左宗棠查明李元度之事，等左奏报时再降谕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旨。清廷认为江忠源已蒙厚赏，已无不当之处。其他三人“应如何一并加恩之处”，命曾国藩查明具奏。是年底，曾国藩再上奏疏，又表彰三人功绩，请求赐谥，即钦定谥号，也就是给这三人“盖棺论定”。至于何桂珍一事，后来在曾国藩的执着努力下，朝廷也都有了交待。

□曾国藩人生启示：

在一个大团体中，如果仅靠一两个英雄，那么事业就难以持久，因为个人英雄主义不适合于高度发达的现代社会。这也是中国古代的前辈们就很讲究“和合”、“谐和”之道及立人、达人之道的原因。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧十二

审时度势，进退自如

曾国藩曾经说："我对于大利大害所在，都能悉心考究。"他还说，"用兵以审势为第一要义"，"势就是大局大计"，"应该从大的地方去分清界限，不要斤斤于小处去剖析微芒"。这个大利大害、大局大计，就是战略重心的所在。



1. 天下局势，谋于大处

曾国藩智慧 军中阅历有年，益知天下事当于大处着眼。

俞樾曾经把曾国藩与诸葛亮做过比较，认为曾国藩在用兵方面要更胜一筹。蔡锷也认为，曾国藩一介书生，对于用兵打仗的道理，虽然自己没有听说过，却将中国历史上最大的一次农民起义给镇压了下去，足与古今中外名将媲美。

实际上，曾国藩的战役指挥能力很差，只要是他亲自指挥的战役，都没有不失败的。然而，曾国藩的长处在于他具有丰富的历史经验，具有超出常人的战略头脑；长于从大处落墨，长于整体的战略谋划。曾国藩曾经说过这样一句话：

能总揽全局，抓住要害，表现出高超的战略水平，能够从战略上胜人一筹，因而也就笑到了最后。

曾国藩超出常人的战略头脑，从一开始就表现了出来。1853 年，在战争初起之时，曾国藩就写信给王鑫，纵论当时的军事形势，提出"湖北省的存亡，关系到天下全局的安危"的观点。这个观点，可以说是眼光独具。当时清政府为了扑灭太平天国，在南京周围相继建立了江北大营和江南大营，然而清政府的注意力只局限于东南一隅，用兵的重心也只在南京一城的得失；并没有意识到必须着眼于与太平军争夺整个长江流域，才能最终攻下南京。曾国藩从全局出发，根据地理形势，认为必须首先控制长江中上游地区，先武汉，次九江，次安庆，只有这样，才能由上制下，克复南京。这个计划，表现出他在战略眼光上要高出清政府不知多少倍。1854 年年初，太平军西征部队由安徽挺进湖北，先后克复安庆、九江、汉阳。湖北省城武昌戒严，清政府在太平军的强大攻势面前无所适从，一会儿救东，一会儿救西，被太平军搞得团团转。曾国藩在这个时候给咸丰皇帝上了一个奏折，认为不能光顾眼前的得失，还要考虑到大局的发展。他说：

论目前的警报，那么庐州是燃眉之急；论长远的发展，则武昌为必争之地。为什么呢？能保住武昌，就能控制金陵的上游，就能巩固湖北的门户，就能打通两广四川的饷道。如果武昌不保，那么就会成割据之势，这是最值得担忧的。

曾国藩极力主张集中两广、两湖、江西、安徽的兵力，与太平军争夺武昌，进而由上而下地沿江攻占两岸重地。以着眼于发展为原则，湘军先是攻占了武昌，接着顺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

江东下，连连突破太平军在田家镇、半壁山的防线，包围九江，占领湖口，使太平军遭受了重大损失。这是曾国藩战略的初步胜利。

1859 年 2 月，曾国藩针对石达开率数万太平军入浙、入闽后又转入赣南使江西湘军处于东、南、北三面受敌的不利形势的情况，及时向咸丰皇帝上了一道很有战略眼光的折子，这也就是著名的《通筹全局折》。在这个折子中，他全面论述了当前的形势和湘军应该采取的应对之策，并提出了两个原则：第一个是论全局和局部的关系，他说："就全局来看，如果两样都有利，就应当取其大者；如果两样都有害，就应该取其轻者。要敢于舍弃小利而图大利，舍弃枝叶而图根本。"第二个是要分清轻重缓急，在一个时期，只能保持一个主要的战略方向。从这两个原则出发，他指出："论大局的轻重，应该集中力量进攻江北，以便早日肃清中原；论目前的缓急，则应该先攻景德镇，以便保全湖口，先巩固南岸。"于是湘军收拢兵力，集中进攻赣北重地景德镇，不仅改变了被动局面，而且为后来进军安庆奠定了基础。

1859 年 11 月，曾国藩又向清政府提出了全力进攻安庆迫使太平军进行战略决战的作战计划。这个计划，可以说是最充分地体现了曾国藩的战略水平。太平天国的首都是南京，清政府一直是盯着南京来用兵，为此还先后组织了江南大营、江北大营；结果打了几年，不但南京没有打下来，江南、江北大营却全军覆没，清军在整个战略形势上也更加被动。曾国藩认为，清政府之所以越来越被动，从根本上来说，是战略指导上的错误；他认为，要想攻破南京，必先驻重兵于滁州、和州，而后可以打破南京的外部屏障；而要驻兵滁州、和州，又必先围攻安庆，以攻破陈玉成的根据地，并迫使陈玉成前来决战。事实证明，曾国藩的这个见解是十分高明的。由武汉到九江、安庆、南京，清军一步步地控制了长江流域，在战略上占尽了优势。曾国藩曾自言："我对于大利大害所在，都能悉心考究。"他还说，"用兵以审势为第一要义"，"势就是大局大计"。还说，"应该从大的地方去分清界限，不要斤斤于小处去剖析微芒。"这个大利大害、大局大计，就是战略重心的所在。

曾国藩始终坚持要站在战略全局的高度，根据敌我各方面的形势来制定战略计划和进行战争指导，把总揽全局作为制定战略的出发点，始终具有强烈的全局观念，所以，湘军虽然在局部的战斗中不断吃败仗，但在战略态势上却越来越有利。而太平天国尽管在局部的战役上取得了一些胜利，但整个战略态势却越来越不利。这是湘军最终能够将太平天国镇压下去的重要原因之一。"用兵如对奕，谋势不谋子"，用兵如此，为政之道也是如此。

□曾国藩人生启示：

战略的根本在于它的宏观性和长远性，如表现在力量的综合运用上，就是计划性和有序性。一个具有战略头脑的人，要能够把力量的各种要素和各种制约条件加以整理，按轻重缓急、先后次序进行排列，然后提出最有效的行动方案。



2. 曲径通幽，以柔克刚

曾国藩智慧 制胜之道，在人不在器。

曾国藩的处世经中，有这样一条：在有所欲求于上时，要委婉而言。在居官之败中，与上司关系的处理不善是第一原因。曾国藩曾伸手向清廷要官，几乎断送一生的前程，他晚年的日记对此痛加检讨。经历这件事后，他对与上相处之道有了很多心得。

在曾国藩的处世经中，对于能决定他生杀予夺的最高统治者——也就是皇帝的态

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度大体有四：一是逆来顺受；二是以死效忠；三是无奈的时候，“缓”和“拖”；四是有所欲求的时候，委婉而言。这几招使得曾国藩在朝廷对他任用又怀疑、支持又削弱的夹缝中能够稳住脚跟，并能频得实惠，步步高升。

曾国藩一向以“理学大师”自居。他向朝廷有所请示时，一般都避免正面提出自己的要求，而是旁敲侧击，以达到自己的目的。这样，既得到自己所要求的东西，又保住了自己的体面。1857 年 1 月，曾国藩在九江劳师后所上的《附陈近日军情催各省协饷片》的奏折就是典型的例子。奏折中的第一点，他反复强调了李续宾、杨岳斌所统率的湘军水陆师，本来是曾国藩的部队，是因急人之急才增援湖北而借调给胡林翼的；现在不但湖北省城武昌已经收复，即如湖北的蕲州、黄州沿江城市也已克复——言外之意，是要求清政府将李、杨统率的湘军水陆师拨还给曾国藩节制调遣。奏折中的第二点，旨在张扬他自己旧部李续宾、杨岳斌部水陆师的赫赫战功，为湘军涂脂抹粉，为自己贴金。奏折中的第三个要点，强调李、杨所部水陆师力量的强大，借此抬高自己的地位。奏折中的第四个要点是奏片中的要害，他不说自己是李续宾、杨岳斌所部水陆师的司令，但在奏片中却为李、杨所部湘军请饷、催饷，无异以李、杨所部指挥者自居。

曾国藩的请求自有其理。自从 1855 年 10 月曾国藩派遣罗泽南从江西分军前往武昌外围增援胡林翼后不久，翼王石达开用兵江西，开辟江西省根据地，曾国藩部湘军一再受到沉重打击。曾国藩承受了许多风浪，历尽艰险，以至退守南昌，日坐危城，日夕盼望骆秉璋、胡林翼派兵前来，以缓江西之急，尤其希望胡林翼能指挥湘、楚军，及早攻占武昌，然后水陆东下，与自己会师于浔阳江上。胡林翼后来占领武昌，攻占武昌的主力是湘军水陆师，其中李续宾统率的湘军，是胡林翼奏调去的；杨岳斌统率的外江水师，是曾国藩派去武昌外围增援胡林翼的。所以，曾国藩认为，清政府应该将杨、李所部湘军水陆师拨还给他。

胡林翼是聪明人，有意命李续宾、杨岳斌统率的湘军水陆师东下，自己却不随军指挥。胡林翼把这个球踢过来，曾国藩心领神会，立刻把球接了下来。1857 年 1 月 15 日，曾国藩兴冲冲地从吴城镇迅速赶到九江劳师会晤李续宾、杨岳斌。二人对曾国藩的尊重不减当年，这对曾国藩来说是最大的安慰，因为这标志着他在湘军中的凝聚力并未削弱。

曾国藩目睹湘军水陆师容甚盛，兵力强大，感到不胜欣慰。他真正感到舒服的是胡林翼在湖北长期发展、扩编湘军水陆师的同时，还能够始终坚持沿用湘军营制，而且提拔重用的是曾国藩所“心许”的人物。

曾国藩奏折上阐述的四条要点，没有一处明确表示他还要朝廷归还李、杨所部等主张，而是绕来绕去，曲意示衷。曾国藩就是这样向他的上级——皇帝和清政府表达他的愿望和要求的。这正是以柔克刚之法，清廷果然准奏，杨、李所部仍旧归曾指挥。

曾国藩为什么能战胜太平天国，这是令人深思的问题，其实这和曾国藩深谙制胜之道是分不开的。论兵员，太平军始终比湘军数量多，天京之围，仅李秀成、李世贤的援军就达十多万人（号称六十万），而天京城下的湘军水陆仅三万余人；以后围城湘军陆续增至五万，而太平军城破被杀的就达十万余众。论装备，李秀成有洋枪两万余杆，其“开花棚炮，横飞入营”，令人心惊胆战，以致曾国藩在战后多次感叹，“制胜之道，在人不在器”。论战争的指挥者，太平军前期的杨秀清、石达开以及后期的陈玉成、李秀成，均不是等闲之辈。

那么，湘军制胜的原因在哪里呢？

从战争的动员来看，曾国藩以保卫名教号召士大夫阶层和“乡野老实之人”参军作战。湘军的书生将领都笃信程朱理学，有顽固的封建主义世界观，而出身农民的士兵与封建礼教并不矛盾，因此，他们在“誓死卫道”的口号下很容易结成一体。洪秀全用来动员群众的，是从西方传教士那里道听途说来的天主教义，在中国本来就没有根基，特别是后来发生天父的代言人杨秀清竟然被杀的事件，使人们的宗教热情顿然冷淡下来，诸王离心离德，群众像一盘散沙，仗自然就打不下去了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从战争的指挥来看，曾国藩本来是文人，王闿运的《湘军志》说他“以惧教士，以惧行军，用将则胜，自将则败”，并不擅长指挥作战——湘军的几次大败仗，如靖港之败、九江湖口之败、祁门之围，都是曾国藩直接指挥的。然而，曾国藩有他的过人之处：

第一，他不是战阵之才，却是治军之才。他对官兵进行思想教育、把军营办成大学校，是古今罕见之例；此外，湘军的束伍练技、幕府制度、后勤供应等，也都是无懈可击的。

第二，他不是成功的前线指挥官，却是英明的战略家。湘军总的战略路线“先夺武昌，以两湖为‘立脚之根本’，利用水师优势，建瓴而下，依次夺田家镇、九江，强攻安庆，直捣金陵”，这在当时可说是唯一正确的路线。另外，对天京的三路进兵计划，曾国荃率主力顺江直下，左宗棠巡抚浙江以牵制李世贤，李鸿章去上海迎战李秀成致使左宗棠、李鸿章同时对天京形成大范围包围，这种一路主攻、两路策应的战略无疑也是正确的。

第三，他制定的基本战术方针有效。如结硬寨、打呆战，挖长壕困敌，围城打援，以静制动，反客为主，等等。

这些都是曾国藩军事才能的卓越表现。

□曾国藩人生启示：

正因为曾国藩深通阴阳刚柔之道，所以，不论当他面对至高无上、不可抗拒的皇权时，还是面对势若猛虎、难以对抗的太平军时，都能从容应对。

3. 见微知著，洞察时局

曾国藩智慧 在自己走每一步之前，都要把这一行动和时代脉搏联系起来考虑。

事物在发展变化之前总会有一些先兆，曾国藩善于见微知著、洞察时局、把握事物的状态，从中抓住机遇并重新抉择。应变是为了生存，曾国藩的处世之道，实际上是一种灵活辩证的处世态度和方法。虽然他一生勤于功名，以儒家思想为核心，恪守仁义的宗旨不改，而在做事为人的“形”上却是一生三变。正是这“三变”造成了人们对他的褒贬不一。但不管怎样，没有这适时的“三变”，便不会有他的更大的成功和名声。

曾国藩在走每一步之前，都把他的行动和时代脉搏联系起来考虑。曾国藩把握天下大势主要参照的方面之一，就是清王朝的命令以及朝廷内的变故。

自咸丰三年（1853 年），曾国藩着手编练湘军时，就已经开始研究应对太平军的战略战术。那时，太平军一路攻城陷镇，势如破竹，举国震动。1853 年 3 月，太平军攻克金陵，定金陵为首都，建号太平天国；5 月，天王洪秀全命令太平天国主力溯江西征；6 月，二克安庆，进围南昌，久攻不克；9 月移军北上，29 日，攻克九江；10 月 20 日，攻克湖北汉阳，省城武昌戒严，湖广总督吴文镕独坐危城。曾国藩惊呼：太平军攻取安庆、九江等地后，“长江两岸各数十百里，该逆查户编籍，勒人蓄发，乃将污秽吾土，椎结吾民，吾辈岂能袖手旁观”？准备派王珍统率部分湘军驰援武汉。他致书王珍，纵论当时的军事形势说：“荆州、襄阳扼长江之上游，控扼陕西、河南之要害，确为古来兵家必争之地。然而时异势迁，以目前的形势而论，则武昌更为吃紧。太平军既已建都金陵，以镇江、扬州翼蔽东路，远处所急于争夺的战略要地莫过于武昌。古人云长江出蜀后奔流千里，沿江有三大镇，荆州是上镇，武昌为中镇，九江次之，金陵为下镇，镇江次之。今粤逆已得下镇矣，其意图将由中镇以渐及上镇，闻九江、安庆近已设立伪官，据为四窟，若更陷鄂城，上及荆州，则大江四千里遂为此贼专而有之，北兵不能渡江而南，两湖、两江、三江闽浙之兵不能渡江而北，章奏不克上达，朝命不能下宣，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而湖南、江西逼迫强寇，尤不能一朝安居。即使贼兵不遽渡湖南，而沅湘固时时有累卵之危。然则鄂省之存亡，关系天下之全局固大，关系吾省之祸福尤切。”

在这件事上，曾国藩可谓眼光独具。朝廷以往对太平军的用兵重点仅仅是“围困天京”，在天京周围相继建立江北大营和江南大营，但几乎没有效果。曾国藩的眼光绝不局限在金陵一城，而在乎满盘的得失，他下决心要与太平军争夺长江中下游的广阔地域。他认为最有效的方法是将眼光放在长江的中上游地区，首先是武汉，其次才有九江、湖口、安庆。占据中上游，俯视下游，才可气势如虹，建瓴而下，大破金陵。

1854年年初，正当太平军第一次西征，由安徽挺进湖北的时候，清廷在太平军的强大攻势面前无所适从。于是，曾国藩向咸丰帝上了一份奏折，说明要把战略重点放在长江上游重镇武昌。

对于九江、湖口，曾国藩同样予以高度重视，他还上了一份奏折说：“上而武汉，下而湖口，皆东南所必争之地，湖口破则扼截长江之腰膂，使安庆贼舟不能与湖广相通。故论古来争关夺要之地，则湖口之与武汉，其轻重亦略相等。”

对于安庆，曾国藩则认为“安庆之得失，定乾坤之转与不转”，“安庆关系淮南之全局，将来即为克复金陵之张本”。对太平军来说，安庆是天京的屏障，安庆一失，天京门户洞开，将直接暴露在湘军面前。同时，安庆又是陈玉成经营多年的老根据地，它与李秀成新近开辟的苏常根据地成为天京的左右臂。安庆一失，则去一臂。1860年，朝廷命曾国藩率部解“江、浙安危”，曾国藩一再婉拒，坚持围攻安庆。

曾国藩坚持实行“武汉—九江—安庆”三步走的战略方针是有良苦用心的。对于湘军来说，控制了这三大战略要地，就能控制鄂、赣、皖三省长江两岸广大地区，湘军就有了牢固的后方，湘军的粮饷来源就有了可靠的保障；另外，武汉、九江、安庆均为沿江城池，湘军控制了这三大战略要地，也就控制了长江制江权，从而可以断绝天京的水路运输。因此，太平军丢失武汉、九江、安庆三城的危害不在于丢失了广大的粮饷供应地，而在于丢失了生命线——长江运输线。太平天国后期，李秀成东图江、浙，其版图不可谓不大，其粮饷不可谓不丰，但靠“肩挑担运”来解决天京的粮草供给，只能是杯水车薪。最后，天京太平军终被湘军围困。

1861年，湘军攻下安庆立下大功之后，曾国藩在面临新的进退抉择关头时，更是对清朝的政况备加关注，因为朝廷上的任何变化都有可能影响到他个人以及湘军这个集团的利益与未来。

胡林翼和曾国藩是在八月初，也就是湘军攻占安庆后大约一个星期之后才得知咸丰帝驾崩的。

胡林翼在获知此情之后，当即写信向曾国藩表示：“朝廷七月十七之事，主少国危，又鲜哲辅，殊堪忧惧。”

由于肃顺等人久久隐丧不报，胡林翼和曾国藩天天在军营中等待进一步的消息，却长时间未接奉国丧明诏，愈发让他们忧心忡忡。胡林翼竟至半夜惊起，仰望上苍，哀声长叹：“京师必有大事发生，不知是祸是福。”

慈禧太后在北京发动政变的一个多月的时间里，身居安庆的曾国藩等人竟然一无所知。直到12月15日，曾国藩才得知其初步消息。这一天，他共接奉廷寄四件，中有谕旨一道，又有军机处转抄的奏折一件。他先扫了一眼抄示的奏折，发现咸丰帝所立赞襄政务的八大臣的名字都在上面，便立刻高度警觉起来。仔细读来，只见奏折中写道：“载垣、肃顺、端华明正刑典，人心欣悦。”但奏折并未说明赞襄政务大臣们是哪一天被逮被杀的，也未说他们犯了何罪。

更让曾国藩惊异的是，谕旨一字未提赞襄政务八大臣的事，而是公布了有关他自己的新的任命，其中写道：

命钦差大臣两江总督曾国藩统辖江苏、安徽、江西三省，并浙江全省军务，所有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四省巡抚、提督以下各官，悉归节制。

曾国藩通过对朝廷内的大势的把握与深入细致的分析，得出这是在警告自己，清廷认为他权太重、位太高、虚名太隆，因此必须辞谢大权的结论。曾国藩的这一决定无疑是正确的，这不仅使他进一步摸清了清廷的意图，为下一步决策提供了参考，而且也使清廷心甘情愿、更为放心地将大权交给他。清廷让曾国藩节制四省军务的决定具有非凡的象征意义。曾国藩作为湘军的创始人和统帅，曾长期受清廷的猜忌和压制，自 1860 年摆脱这种状况以来，权势日渐增大，在清朝政治军事权力格局中的地位稳步上升。现在，清廷不但对他已表示完全信任，而且为了能让他更好地发挥作用，竟然不惜打破祖制旧规。清廷此时也并不是不知道地方督抚权力过大会有尾大不掉的危险，但为了打败最大的敌人，他们已顾不得那么多了。

在一个王朝的末期，最高统治者对军政大权的下放，往往需要先经历一个较长的痛苦思虑过程，而一旦迈出第一步，以后的行动会变得惊人的勇敢。其实这只是一种本能的求生反应。这种对于地方官员先是特权不予后又滥施滥予，是中央集权下君主专制统治的必然行为模式；但无论是前者还是后者，都是非正常现象，都意味着王朝的统治将进入坟墓，只是速度和方式不同而已。

曾国藩在把握了朝廷的这些内情和动态后，确定了自己思考的重点以及行动的方向。他认为，以当时的形势推断，最应担忧的不再是朝廷内部的矛盾问题；因为对于清廷中央来说，他们现在最大的敌人仍然还是太平天国，为了打败对手是可以暂时将权力下放给湘军将领的，即使做出一些超越体制和常规的做法也是能够接受的。慈禧太后和奕䜣将政变的消息以一种婉转的方式告诉曾国藩等人，虽然有警告湘军将领的意思，但并不希望他们就此裹足不前，更主要地还是要鼓励他们更好地为朝廷办事，尽快将太平天国彻底打垮。

随着湘军实力的扩展、地位的提高，真正令曾国藩担忧的是集团内部的维系问题。

曾国藩在把握了这样的“天下大势”之后，采取了一系列的果断行动。如为维护湘军集团的长远利益及他的个人权威，他将有深厚交情、被他称为“三不忘”的朋友李元度参劾革职，以及让李鸿章办淮军援攻上海等理性而有远见的安排，这些都为后来湘军攻下天京做了有力的准备。

善于把握天下大势，使曾国藩有了异于常人的远见和胆识。

□曾国藩人生启示：

成大事的条件之一就是顺势而行。因为人的一生时刻处在选择当中，而每种不同的选择都对以后的人生轨迹产生不同的影响，有时甚至迈出一小步都关系着以后人生的大方向、大结局，更何况面临大抉择和大跨步的重要关口。因此，要想更好地驾驭人生，必须把握那些足以决定社会发展潮流和天下大势的事物的状态和方向，才能正确地决断自己的进退隐显。



4. 倡导变革，谋国之盛

曾国藩智慧 **中国要讲求自强，基本的工作就是学会西洋制造船炮的技术。**

曾国藩不同凡响之处在于，他能够凭借自己在官场上的眼力，看出大清王朝死气沉沉的病症所在，因此，他大力提倡变革。

曾国藩非常明白世变求变的道理，这一点体现在他开启洋务运动的序幕之中。自从鸦片战争中国失败以来，有识之士已经认识到：中国各方面都需要彻底改革，否则

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

难以图存。然而深闭固守的社会、虚妄自大的士大夫、腐败无能的清政府，共同形成了进步路上一道不可逾越的天堑，使任何改革行动都似乎寸步难行。

道光末年，魏源在他所编《海国图志》的前言里首先提出“师夷之长技以制夷”的口号，但在当时并没有引起重大反响。

咸丰末年，冯桂芬撰书进一步对于仿行西法、革除中国政治传统上的许多积弊，提出了具体而系统的方案。书印成之后，冯桂芬特地送了一部给当时已升至两江总督的曾国藩。曾国藩推许这部书是“名儒之论”，但认为书中的主张多数难以实行。

曾国藩之所以有这样的看法，是基于对现实环境的了解，认为在当时的社会和政治背景之下不可能做如此重大的改革。但他已觉察到中国的积弊，认为的确有振作变计的必要；不过由于他接受的是传统科举教育，所经历的环境只限于国内，能影响他的师友的见识都还不如他宽广，因而使他在改革的步骤及方向上不能形成一套清晰正确而坚定不移的方案，甚至有时还显露出他对大局的认识有所偏失。所幸曾国藩一直随着经验的累积而逐渐自我修正，因此，在促进晚清中国近代化发展方面，他仍是具有相当大的贡献的。

咸丰十一年（1861 年），清恭亲王奕䜣等奏请以洋药税购买外国轮船枪炮用来攻剿太平军，以达到早日平定内乱的目的。第二年，曾国藩开始在安庆着手试造中国第一艘轮船。他告诉幕僚们说：“中国要讲求自强，基本的工作就是学会西洋制造船炮的技术；一旦我们学会了船炮的制造，那么洋人的长处我们也有了，无论是与洋人和平相处还是相互对敌，我们都可有所倚恃；否则，我们与洋人是没有道理可讲的，无论是仇视他们还是感谢他们，终将落得一无是处。”曾国藩这一席话，大体上是有见地的。

同治元年（1862 年）七月，在曾国藩的大力支持之下，幕客华蘅芳、徐寿等成功造成一部轮船发动机。对试验的结果，曾国藩非常满意。然而，从一部略具雏形的发动机到一艘可以行驶水上的完整轮船，中间还有一大段距离。后来，华蘅芳等虽然殚精竭虑，苦心经营，却迟迟无法拼凑成一艘完整可用的轮船。曾国藩这才明白，事情远没有他想象的那么简单。

到了同治二年（1863 年）十二月，他们终于装配完成了中国造船史上第一艘火轮船，距离上一年发动机的制成已经整整过了一年零五个月。这艘船的体积很小，船身仅长 9 米多，时速只有 25 华里左右。

曾国藩另一方面值得称道的是他对新鲜事物的接受和理解。清末国外势力在中国耀武扬威，当时人们对此不是奴颜婢膝，就是盲目排斥，而曾国藩在这个问题上则显得十分清醒，如他特别看重在通洋、经商方面颇有心计的容闳。容闳在美国耶鲁大学毕业后，回到祖国，但大清朝对他不重视，只是任其当翻译、上海海关职员、洋行职员，闲暇时间他自由经商。在这个过程中，太平天国运动的蓬勃发展以及第二次鸦片战争，都充分暴露了清政府的腐败与无能，令容闳大失所望。咸丰十年（1860 年）秋，容闳从上海到天津，对“几欲起而之响应”的太平天国进行实地考察，受到当地官员热情欢迎，并多次被邀参加讲座军政大事。同治二年（1863 年）经李善兰的介绍，容闳加入曾幕，协助办理洋务。

当时，容闳的主要想法是要通过曾国藩实施他“西学东渐”的计划，首次会面，曾国藩便向他提出：“君以为今日欲为中国最有益最重要之事业，当从何着手？”容闳立即回答：“中国今日欲建设机器厂，必以先立普通基础为主，不宜专以供特别之应用。所谓立普通基础者，无他，即由此厂可造出种种分厂，更由分厂以造各种特别之机械。简言之，即此厂当有制造机器之机器，以立一切制造厂之基础也。”容闳特别强调“立普通基础”之工厂，因为拥有了这样的基础，不但可以造枪炮弹药、轮船，而且可以造出各种机械。

谈话后，曾国藩深深为这位年轻人“制器之器”的主张而折服，颇感这一主张比自己的为适应“特别之应用”的军火生产要高出一筹。几天后，曾国藩再次召见容闳，专折保奏他为五品衔，拨白银 68000 两，派其赴美购买先进的机器设备。对于曾国藩的知遇之恩，容闳认为一时无以回报，只有倾尽全力购回机器设备，才是对曾国藩最好的回报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不久，容闳即从安庆出发，经英国伦敦于次年春抵达美国，经洽谈，终与朴得南公司订约，由该公司按"制造机器之机器"标准承造，并于同治四年（1865 年）运抵上海。

通过容闳这次购买洋机器，曾国藩加深了对通商贸易的认识，也对其与读书做官之间的关系做了深刻的论说。他说，经商是为了获取巨额利润，读书是为了博取名声和权位；一个人如果用心读书而没有成效，就应该把读书做官放在次要地位，而以主要精力去经商致富；但经商获利之后，为子孙后世考虑，就应该把经商放在次要地位，而专心读书经世。这样一弛一张，相辅相成，要么赢得万贯家业，要么获得高官厚禄，就像车轮运转一样不断循环变化。

经历了种种事情后，曾国藩更看清了中国自造轮船军火的重要性。他认为，唯有中国自身具有这种能力，才能摆脱外国的挟制，达到自立自强的目的。因此，他一方面督促容闳采购机器，早日回国；一方面也在寻找其他的机会，扩大生产轮船军火的实力。

同治四年（1865 年），一个新的机会来了。李鸿章（当时任江苏巡抚）在上海购得一座英人铁厂，里面的设备以造船机器为主，也附带有制造各种军火枪炮的机器。

同治六年（1867 年）四月，曾国藩准年拨江海关洋税约 20 万两，专门用来造船。他一边聘用更多的洋人工程师及工匠，指导华工制造技能；一边命令局内委员，朝夕讨论研究，编译图书，谋求制造技术的改进。

同治七年（1868 年）七月，第一艘轮船完工，花费了 8 万两银子，载重 300 余吨，逆水时速 70 华里、顺水时速 120 华里。这是中国人自己制造成功的第一艘真正的近代火轮船。

同治末年，已译书籍达数十种；至光绪末年，则多达 170 种。翻译范围也由制器船炮扩及各种自然科学与社会科学，乃至军事、医药等书。国内各地对西学开始有所了解，大多数都是通过江南制造局所译西书而获得。而这一知识的种子，不能不说是曾国藩等人播下的。

同治九年（1870 年），曾国藩因天津教案而遭受极大的打击。但即使在众口交诋、心力俱瘁的情形之下，他仍念念不忘为清廷培植一批人才以奠定他日得以自强的根基。

曾国藩、李鸿章（湖广总督）与容闳等酌定留学章程 12 条，详列招募学生、施教步骤、管理及经费等事项。虽然同治十一年（1872 年）春，曾国藩不幸去世，但第一批留美学生 30 人仍于这年夏天由容闳、陈兰彬等率领，起程留洋。这一留学计划，后来由于守旧势力的阻挠破坏而没能贯彻，但在这 120 名留学生当中已造就了一些人才。唐绍仪、詹天佑、容揆、梁如浩、梁敦彦等，都是其中的佼佼者。

然而最重要的，是留学风气的开创。它为古旧闭塞的中国社会开辟了一条道路，由这里可以通往世界的新领域。从此以后，中国士子出洋留学的越来越多，中国人的眼光见识也越来越宽广。追本溯源，曾国藩等人奠基的功劳是不可埋没的。

可以说，曾国藩在同治年间是中国"自强运动"的主要推动者。制造轮船枪炮、翻译西书、派遣留学生赴美的每一件工作都凭着他的大力支持或指导才得以顺利推动。

虽然这些工作在当时而言成效不很显著，甚至由于甲申（1844 年）、甲午（1894 年）的两次对外作战失败，有人还认为自强运动是彻底失败的。不过，谁也不能否认，自强运动所推动的每一件工作对后世的影响都是非常深远的。这些措施虽没有收到立竿见影的功效，但至少已使停滞了数百年之久的老大帝国开始艰难地举步迈向近代化的道路。所以，有人说，曾国藩称得上是中国近代改革之父。

□曾国藩人生启示：

孙中山先生曾说过，如果人们"所习非所用，所用非所长"，必然"智者无以称其职"，"巧者易以饬是非"。因此，世界各民族之间应互相学习，取长补短，且应学以致用，才能使人类社会不断发展进步。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧十三

精诚团结，无坚不摧

团队建设者的威信是建立在其人格魅力上的。湘军从上到下，有浓厚的儒教色彩，是一支有组织、有思想、有主义的军队，这与曾国藩善于用儒家思想和自身修养长期倡导和影响有极大关系。



1．收拢人心，情动于先

曾国藩智慧 **湘军将兵之间，有家人父子之情。**

每一个高明的用人者，必精通运用情感艺术。有句俗话，说刘备的江山是哭出来的，这充分说明刘备的高明之处就在于非常善于运用情感收笼人心。善解人意，以情感人，是刘备能够建功立业的奥秘所在。诸葛亮为刘备父子鞠躬尽瘁，死而后已；曹操对关羽又是封官、又是送钱，关羽却千里走单骑，回到了刘备那里。这些都离不开情感因素的作用，由此可见情感交流的重要性。

曾国藩同样也是一个善于运用情感的人。曾国藩带兵打仗，有那么多的人能够团聚在他的周围而至死不渝，很重要的一条就是曾国藩很注重与人才之间的情感交流。因此，在他和人才之间建立起了十分牢固的情感纽带。

塔齐布是曾国藩的一员勇将，在一次作战中，塔齐布因寡不敌众，马陷泥潭之中而迷失了道路，当地的一位农民发现后将他带回了自己的家中休息。第二天早上，塔齐布的部下见主将一晚上都没回来，认为他肯定战死了，都哭成了一团，曾国藩也悲痛不已。不久，塔齐布平安回来了，曾国藩听说后，连鞋子都没穿，光着脚就跑了出去，抱住塔齐布大哭起来。塔齐布说："我饿极了，快拿饭给我吃吧。"曾国藩这才破啼为笑。这一哭、一笑，都是曾国藩真情的流露，塔齐布怎么能不感动呢？

1855 年 8 月，塔齐布因为九江久攻不下，又急又气，结果呕血而死。曾国藩听到塔齐布的死讯以后，潸然泪下，伤心欲裂，连续几天寝食难安。第二天清晨，曾国藩便率领湘军之中的高级将领和幕僚离开湘军老营直抵九江，在湘军驻扎的大营之中为塔齐布开了隆重的追悼会，向塔齐布灵位沉痛追悼。曾国藩在塔齐布的灵前大哭了一场，在场的将领们也都忍不住哭了起来。随后曾国藩又派人送灵柩到南昌公祭，再送回原籍安葬。塔齐布家在北京，家中还有老母亲，十分清贫，曾国藩知道后，便让湘军粮台设法为塔齐布筹了一笔银两，委托人转交给塔的老母，并对塔齐布的两个弟弟的生活也做了安排。与此同时，曾国藩还专程写奏章上奏朝廷，详细地奏叙了塔齐布在湘军创建的时候所立下的许多功勋以及诸多功绩，请奏在长沙建立专祠。当祠堂建成之后，曾国藩亲自为"塔公祠"撰写祠联："大勇却慈祥，论古略同曹武惠；至诚相许也，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彰曾荐郭汾阳。"

湘军之中还有一员大将，叫李续宾。曾国藩对李续宾十分推崇，李续宾对曾国藩也是忠心耿耿。曾国藩父亲去世、回家守制的时候，清政府乘机剥夺了他的兵权，而李续宾不管这一套，还把曾国藩看作是最高统帅，不管什么事情都向曾国藩报告、请示。朝廷迟迟不肯让曾国藩出山时，李续宾甚至表示要辞职回家。1858 年，李续宾在与太平军作战时孤军猛进，结果被围于三河。曾国藩得到消息后，就非常伤心地对人说，以李续宾的刚烈性格，肯定会死在这场战役中了。后来果然如此。而当李续宾战死的确切消息传到曾国藩大营的时候，心如刀绞的曾国藩还是控制不了自己的情绪，当着众人的面放声大哭起来。

曾国藩与李续宾的弟弟李续宜感情也很好。李续宾在三河战死后，部队就归了李续宜带领。曾国藩和李续宜之间几乎无话不谈。同治元年（1862 年）八月，李续宜在曾国藩的大营中治病，曾国藩每天都到他的病床前去探视，晚上还要看一看李续宜的睡眠情况。曾国藩在给弟弟们写的家书中说："我每天到李续宜那里探视，他身体很瘦，又经常咳嗽，好像是有了内伤。但他的精神还很好，静心调养，应该可以痊愈。"当他看到李续宜晚上睡觉十分香甜的时候，感到由衷的高兴，特意写信给弟弟们，让他们跟自己一同分享这个快乐。

用曾国藩自己的话说，湘军之中，很有一种"家人父子之情"。曾国藩还说，湘军所建立的，是千人同心、万人同力的"死党"。很多人才乐意为曾国藩所用，其中的原因，在很大程度上就是与这个"情"字有关。

情感是有回报力的，凡是人才，都需要情感上的关怀、体贴、理解、尊重、信任和鼓励。今天的领导者，也应该将情感当成一种力量，用它去动员、感染、影响周围的人，激发人才的热情和活力。不过领导者的情感一定要出自真诚。曾国藩用人很讲究"诚"字，这个"诚"字，同样也是与人才进行情感交流时所必须把握的。只有真实的情感才能真正打动人，虚伪的情感不但打动不了别人，反而会弄巧成拙。在运用情感的时候，还要把握感情和理智的分寸，不能让情感的洪流冲垮了理性的大堤，否则只能坏事。就像刘备为了给关羽复仇，不顾与东吴联合抗魏的大局，发动了对东吴的战争，结果兵败身亡，这其中的教训，是很深刻的。

人毕竟是现实中的人，除了精神上、情感上的需求之外，还有利益上的需要。曾国藩在以情感打动人的同时，并没有忘记以现实的利益来调动人才的积极性。曾国藩用人的第二个手段，就是利益的引导。

湘军从上到下，是一支有组织、有思想、有主义的军队，这跟曾国藩的长期倡导和影响有极大关系。



曾国藩最恨官气，所以摒弃官府排场，力禁部下迎送虚文；他最恨懒惰，于是自己首先做到放醒炮即起。曾国藩对部下僚属，小到个人治心治身，大到治军治饷，无不以自己的信条、经验严格要求，耐心训导。在他给部下的批牍和书札里，训导劝勉之语甚多。曾国藩赋予他的幕府两种职能，一是治事，一是育人，使幕府不仅是治事之所，也是培养人才的学校。曾国藩本人既是行政官长，也是业师；幕僚则既是工作人员，又是生童。曾国藩在给朋友的信中描述他的幕府说："此间尚无军中积习，略似塾师约束，期共纳于轨范耳。"他在给丁日昌的信中则谈得更为具体："局中各员譬犹弟子，阁下及藩譬犹塾师，勖之以学，教之以身，诫之以言，试之以文，考之以事，诱掖如父兄，董督如严师，数者缺一不可，乃不虚设此局。"这既是对江南制造局的要求，也是对整个幕府的要求，可以说是他设立幕府的一项宗旨。为了使更多的人了解此意，自觉去做，曾国藩还把它写成对联贴在总督衙门的府县官厅上：

虽贤哲难免过差，愿诸君谠论忠言，常攻吾短；
凡堂属略同师弟，使僚友行修名立，方尽我心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

湘军中既有纪律的约束，又有道德的说教。李鸿章深感受益不尽，从而逐渐养成了“每日起居饮食均有常度”的习惯，并获得了不少学问以及经济又实用的东西。李鸿章后来回忆说：“在营中，我老师总要和我辈同时吃饭；饭罢后，即围坐谈论，证经论史，娓娓不倦，都是于学问经济有益实用的话。吃一顿饭，胜过上一回课。”

□曾国藩人生启示：

白居易曾经说过这样一句话：“感人心者，莫先乎情。”这句话的意思是能打动人心的，莫过于情感。人非草木，孰能无情。如果说人的心灵有一扇大门的话，那么情感就是开启这扇大门的钥匙。

2. 统兵领将，治心为上

曾国藩智慧 **带勇之法，用恩莫如用仁，用威莫如有礼。**

曾国藩深知，一支大的部队在不忽视物质利益的前提下，通常总要有一个深入人心的、明确的思想政治纲领作为团结的基础才能长期奋战，不致成为一触即溃的乌合之众。因此，他攻击太平天国“举中国数千年礼义人伦、诗书典则，一旦扫地荡尽”，以“赫然奋怒，以卫吾道”为围剿太平天国的战旗。撇开双方政治上的是非不说，应该说这个纲领确实是维系湘淮军长期奋战的思想基础。一部《曾胡治兵语录》共十二章，前十章讲的都是思想和政治；把思想和政治作为建军的根本，十分值得重视。

在思想建设中，曾国藩把培养部队以好胜之心为核心的士气放在非常突出的位置。他说：“军事最贵气旺，必须有好胜之心，有凌人之气，酷羡英雄不朽之名，兼慕号令风雷之象，而后兴高众附，有进无退。”他除了以升官发财为鼓舞官兵英勇作战的动力外，非常重视军官成就美名的教育，并采取措施，保护和鼓励士气。他的幕僚有这样的记录：“师论兵事，主胜负不在形而在气。有屡败而无伤，亦有一蹶而不振，气之为也。余出兵屡败，然总于未战之先，留一退步，故尚不至覆巢毁卵。”

此外，他把维护部队的团结也放在突出的位置上。他一再教育部将：“凡两军相处，统将有一分龃龉，则营哨必有三分，兵夫必有六七分，故欲求和衷共济，自统将先办一副平恕之心始……处处严于治己，而薄责于人，则唇舌自省矣。”“湘军所以无敌者，全赖彼此相救。虽平日积怨深仇，临阵仍彼此照顾；虽上午口角参商，下午仍彼此救援。”湘淮军内部虽有矛盾，但团结对敌的大局却一直没有破裂。当剿捻之战陷入困境之际，互相依赖、支持实是曾、李关系的主流。曾国藩认为，散布曾李或湘淮不和，无非意在挑拨。

曾国藩更加高明之处在于他重视将政治思想、军事上的各项要求灌输到部队中去。对将领和僚属，他不轻下命令，而愿以师友的热肠，频频嘱咐和商讨，或撰成格言戒语加以劝勉；而对下级员弁和兵勇，他则编就明确、易懂的歌谣和营规，令他们传唱和遵守。《保守平安歌》《水师得胜歌》《陆军得胜歌》《爱民歌》《解散歌》《营规》堪称为19世纪思想政治工作的佳作。

曾国藩进行思想政治工作的手段之一是他自拟的《爱民歌》，同时也是湘军兵勇的识字教本。曾国藩每日只教一句两句，让兵勇们先识字，后识义，循环复习，身体力行。因此，湘军纪律极佳，处处受人欢迎。

《爱民歌》的诗词全文是：

三军个个仔细听，行军先要爱百姓。
第一扎营不要懒，莫走人家取门板。
莫拆民房搬砖石，莫踹禾苗坏田产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莫打民间鸡和鸭，莫借民间锅和碗。
莫派民夫来挖壕，莫到民家去打馆。
筑墙莫拦街前路，砍柴莫砍坟上树。
挑水莫挑有鱼塘，凡事都要让一步。
第二行路要端详，夜夜总要支帐房。
莫进城市占店铺，莫向乡间借村庄。
人有小事莫喧哗，人不躲路莫挤他。
无钱莫扯道边菜，无钱莫吃便宜茶。
更有一句紧要书，切莫掳人当长夫。
一人被掳挑担去，一家哭嚎不安居。
娘哭子来眼也肿，妻哭夫来泪也枯。
从中地保又讹钱，分派各团与各部。
鸡飞狗走都吓倒，塘里吓死几条鱼。
第三号令要严明，兵勇不许乱出营。
走出营来就学坏，总是百姓来受害。
或走大家讹钱文，或走小家调妇女。
邀些地痞做伙计，买些烧酒同喝醉。
逢着百姓就要打，遇着店家就发气。
可怜百姓打出血，吃了大亏不敢说。
生怕老将不自在，这要出钱去赔罪。
要得百姓稍安静，先要兵勇听号令。
陆军不许乱出营，水军不许岸上行。
在家皆是做良民，出来当兵也是人。
官兵贼匪本不同，官兵是人贼是禽。
官兵不抢贼匪抢，官兵不淫贼匪淫。
若是官兵也淫抢，便同贼匪一条心。
官兵与贼不分明，到处传出丑名声。
百姓听得就心酸，上司听得皱眉尖。
上司不肯发粮饷，百姓不肯买米盐。
爱民之军处处喜，扰民之军处处嫌。
我的军士跟我走，多年在外名声好。
如今百姓更穷困，愿我士兵听教训。
军士与民共一家，千记不可欺负他。
日日熟唱爱民歌，天和地和人又和。



这首《爱民歌》是曾国藩训练湘军的法宝，官兵个个都能背诵，而且都能默写出来。凡是湘军久住之地，附近的老百姓，尤其是小孩子，也都能够背诵出来。

另外，曾国藩以理学家的身份创立湘军，为此他十分重视义理之教在湘军中的作用。王守仁曾说过“破山中之贼易，破心中之贼难”的话，曾国藩于是将这一思想用于治军。这句话可理解为：重视“操练”是“破山中之贼”的功夫；“训教”则是“破心中之贼”的功夫。正因为“破心中之贼”难，所以对于训教就必须下苦功夫。如何训教，曾国藩将其分为官兵与兵民两个方面。官兵方面他强调以义理来带兵。曾国藩指出：“带勇之法，用恩莫如用仁，用威莫如有礼。仁者，即所谓欲立立人，欲达达人。待弁勇如待子弟之心，常望其成立，望其发达，则人知恩也。礼者，即所谓无众寡，无大小，无敢慢，泰而不骄也。”在湘军中，曾国藩倡导将领要像父兄一样对待和教导士兵，这样士兵才会视将为父兄。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩在训练湘军时，极为看重心战，注重精神聚合力的作用，并以封建伦理中的“红义”训化士兵。曾国藩的可取之处在于对湘军进行了精神训练和思想动员。

湘军的特点是，将领都是书生，信奉儒教，如罗泽南等人还是久负盛名的理学家；士兵都是农夫。曾国藩明令不招城市游手之人，甚至说山民又优于水乡之民，其对封建制度依附性强，容易受感化教育。曾国藩信守礼法，维护名教，并通过书生出身的将领将这种思想灌输到士兵中去，因而对将领的训导尤其严格。作为将领，能以维护名教为主义，必忠必信，就能保乡卫国。

曾国藩长期用儒家思想进行灌输，产生了极大的效果：湘军在招募时，往往“募千人，则万人应之；募万人，则数万人应之”，人人乐从军，个个争效命，绝无绿营征调离别时的可怜之相；湘军在作战时，结硬寨，打呆仗，互相救援，死战不退，表现出空前的战斗力。人数较少的湘军，最终战胜了有百万之众的太平军，曾国藩所做的宣传鼓动和思想教育起了很大的作用。

洪秀全以洋为中用，改造基督教，创“拜上帝会”，构想出一个“无处不均匀，无处不饮暖”的乌托邦社会，这是有积极意义的。但悲哀的是，他所处的是封建专制根深蒂固的年代，孔孟的儒家礼教早已深深根植于人们脑中，尤其是读书人更以维护孔孟名教为己任而反对、敌对太平军。曾国藩正是看准了这一点，才通过《讨粤匪檄》大造舆论，宣传自己出师的目的是为了禁残止暴、救民于水火，揭露对方的残暴无道，借以瓦解敌方军心民心。

曾国藩这篇檄文，共有四段。

第一段“暴露”洪杨的“残忍残酷”，贻祸人民；

第二段揭发洪杨的背弃名教，毁灭人伦；

第三段指责洪杨侮谩神祇，污蔑圣贤忠义之士，野蛮无理，假借异端邪说摧毁固有文化；

第四段劝人做“顺逆”的辩解，一致奋起保国救家。

军队鼓动工作，最主要的是心战。曾国藩便是一个心战高手，使湘军的宣传在当时产生了意想不到的效力。太平军以上帝教相号召，曾国藩就搬出孔子、孟子、关帝、岳飞、城隍土地、和尚道士等，用一切中国人眼中的神来抵抗这一外来的西洋神。上帝教要破坏传统的中国文化，曾国藩搬出这些神就是要与之抗衡。尤其孔子、孟子、关帝、岳飞，对于中国读书人和农民影响力极大。

他的檄文极具鼓动性，文中关于种种君臣之义绝不提及，只暴露洪秀全的“罪状”：视我两湖三江被胁之人，曾犬豕牛马不若……中国数千年礼义人伦、读书典则，一旦扫地荡尽！污关岳之宫室，无庙不焚，无像不灭，斯又鬼神所共愤怒。……农不能自耕以罄尽，寸草不留。讨洪秀全是“慰孔孟人伦之陷痛，为百万生灵报在杀之仇，为上下神祀被辱之憾”。“日月幽明，实鉴吾心！”这是多么动人的词句！湘军中，不外士子和农民，他们都是崇拜孔、孟、关、岳的，无怪乎“人怀忠愤，如报私仇，千磨百折，有进不休”了。因此，这一篇《讨粤贼檄》收功甚大，其效果较《爱民歌》犹有过之。曾国藩读经史百家之书之余常以《讨粤贼檄》对将领进行说服剖析，并让他们背诵讲解。因此，湘军的将领，无形中也成为了宣传员。

这是一篇很有力量的宣传文字，凡是邻近湖南的各省州县，无不传诵。湖南的读书人，首先脱掉长衫，率领许多农夫投奔湘军旗帜之下，抵抗太平天国运动。

所以，有人说曾国藩这一纸檄文，可抵得十万雄兵。

□曾国藩人生启示：

一个人、一个团体、一个民族必须有进取的精神或进步的思想，才有可能立于不败之地。振奋士气，靠心战；瓦解敌人，靠心战；争取民心，靠心战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 广结天下，势不可阻

曾国藩智慧 吾将网结天下，雀无所逃。

虽然曾国藩一生廉洁自守，把廉与勤看作居官治政的第一要义，但身在官场也不能不结交各种各样的关系。事实上，他所结成的关系网，也许是有史以来最大的关系网。

一棵大树是从一粒种子成长起来的。曾国藩在为母守制期间，还是一个非官非绅、虚职无权的人，但出山组建湘军后的短短几年时间便做成了一张在大清朝举足轻重的“网”。

1864 年以来（至攻下天京为止），清廷先后任命毛鸿宾为两广总督，刘长佑为直隶总督，左宗棠为闽浙总督，杨载福为陕甘总督，郭嵩焘为广东巡抚，李鸿章为江苏巡抚，唐训方为安徽巡抚，刘蓉为陕西巡抚，阎敬铭为山东巡抚，曾国荃为浙江巡抚（未到职），恽世临为湖南巡抚；再加上 1860 年、1861 年已任的胡林翼、骆秉章、曾国藩、罗遵殿、严树森、李续宜、沈葆桢、彭玉麟（未到职）、田兴恕、江忠义（贵州巡抚，未到职），四年多的时间共有 21 个湘军集团头目先后出任督抚；再加上与之关系密切的晏端书（两广总督）、黄赞汤（广东巡抚），多达 23 人，他们组成了曾国藩最结实的关系网。其中毛鸿宾、左宗棠、严树森两次被委任，曾国藩、刘长佑、李续宜、田兴恕三次被委任，曾国藩、田兴恕和李续宜（未到职）还曾被委任为钦差大臣。

这 23 个人主要分布在长江中、下游的四川、贵州及其以东各省，其次是珠江流域。广东完全由湘军控制；广西巡抚虽不是湘军人员，但湘军为省内主力部队，且受制于两广总督，其布政使刘坤一为湘军大将，因而事实上广西也为湘军集团所控制。相形之下，湘军集团在黄河流域则大为逊色，只控制陕西、河南、山东、直隶四省，且控制的深度和广度也远不及长江中下游各省。

与此同时，湘军集团的督抚又利用掌握的地方政权，大肆搜刮税收，筹集军饷，扩充部队，从而使湘军实力急剧增长。位至督抚的湘军集团头目也深知，战争时期，身在战区或靠近战区，如果军事上不能自立，不仅不能保位，甚至身家性命也危险，因而也热衷于招募新营，成立新军。

由于有曾国藩这样一位统帅，湘军出身的地方封疆大吏能够互相照应，“一方有难，八方支援”，他们编结成一个特殊的关系网，痛痒相关，呼吸相从，以至整个晚清时期，地方督抚重要的职位都由湘、淮军将领出任；朝廷有大的兴革、动作前，定要征求他们的意见，这也是约定俗成的惯例；如果朝廷治罪一人，则很可能掀起大波澜。曾国藩的“局”做得太大，以至他自己也说：长江三千里江面，都张挂他的旗帜，否则就不能放行。

通过这些我们便可以清晰地看到，湘军之中的中高层将领团结得就像一个人一样，起着支撑作用的骨骼全部都是曾国藩自己的人。湘军之中的中高层建设是建立在私谊的基础上，是由同乡、同学、同年、同事、师生、朋友、兄弟等乡族与亲友关系联系在一起的。也就是说，大家都是自己人。

除了多年旧部可以联盟互助以外，曾国藩还用联姻的方法巩固和扩大自己的势力。

曾国藩的一个至交兼亲家郭嵩焘是湖南湘阴县（今属汨罗县）人，18 岁时就读于长沙岳麓书院，结识了刘蓉。因刘蓉是曾国藩的同乡旧好，所以经刘蓉介绍，郭嵩焘与从京城回到长沙的曾国藩相见，“欣然联欢为昆弟交，以问学相切磋”。

尽管郭嵩焘与曾国藩志趣不同、个性特征有异，但并不影响他们之间至交好友的关系。1844 年和 1845 年，郭嵩焘曾两度赴京会试于礼部，吃住均在曾国藩处。发榜之后，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

郭却名落孙山，不无忧郁之情，曾国藩“力劝之，共酌酒数杯”。1847 年 3 月，郭嵩焘又赴京会试，仍吃住在曾国藩那里达数月之久，这次他终于金榜高中，授翰林院庶吉士。由此可见，郭嵩焘之所以最终跻身科举考试的最高阶梯，与好友曾国藩对他在学业上和生活上的帮助、关照是分不开的。他从内心感激曾国藩，曾国藩也不时流露出对郭嵩焘才识的钦佩之情。正因为他们两人之间有着这样一种亲如兄弟般的交情，所以曾国藩的“夺情”出山，实是郭嵩焘、刘蓉两位好友苦劝的结果。当曾国藩在出山之后，感到经费紧张而又无从筹集之际，郭嵩焘便提出立厘捐之议、规盐厘之法，解决了湘军的第一大困难。此外，湘军水师的创建，也与郭嵩焘有一定的关系。这些建议和主张，对于曾国藩能够造就出一支有别于八旗兵和绿营兵的新式地主阶级武装，具有十分重大的意义。

以这样坚实的友情作为基础，曾国藩的四女曾纪纯成为郭嵩焘长子郭刚基之妻。郭嵩焘与曾国藩结为儿女亲家的事无需媒人说合，全由他们二人作主，于 1858 年正式定下这门亲事。曾纪纯与郭刚基完婚日期，先是定于 1865 年，后因郭嵩焘被人参劾而推迟至 1866 年举行。然而，郭刚基虽人品好、学识广博，但天命有限，与曾纪纯结婚不到三年就病亡了。曾国藩为失去这个贤婿而感到悲伤，特地写了《郭依永墓志铭》以作纪念。

刘蓉是曾国藩的老乡，诸生出身，年少时就曾同曾国藩、罗泽南一起讲求程朱理学；稍长，与曾国藩共读于湘乡涟滨书院；随后，又与曾国藩、郭嵩焘同在长沙切磋学术，关系极为密切，三人曾换帖订交。刘蓉同曾国藩的气质尤为相近，立志要做建功立业的人物。据郭嵩焘在《临终枕上诗》记述说：“乃见曾刘岁丙，笑谈都与圣贤邻。”1838 年，曾国藩考中进士做官赴京城之后，还常常与刘蓉书信往返，反复讨论学术上的问题。曾国藩曾说，自己学业的进步，离不开好友刘蓉的启发帮助。1852 年，曾国藩丁母忧在籍守制之时，清廷命他帮助湖南巡抚张亮基办理本省团练事务，但他并不打算应命出山，这一次又是在好友刘蓉和郭嵩焘的反复劝说之下，才毁弃前疏，出而视事。

曾国藩对刘蓉的道德品质给予了高度评价。两人相同的志趣、浓厚的友情，自然是他们成为儿女亲家的牢固的基础之一。

曾纪泽的元配夫人贺氏因难产死去整整一年之后，曾国藩亲自托彭玉麟、唐训方这两位湖南老乡为媒人，想让刘蓉的女儿继配给曾纪泽为妻。过了一年多的时间，即 1859 年 11 月，在曾国藩的主持之下，曾纪泽与刘蓉之女的婚事在家乡高高兴兴地举行。到此，刘蓉与曾国藩在朋友的基础上又加进了儿女亲家这一层关系。

《清史稿》评价刘蓉“抱负非常”、“优于谋略”，这是很准确的。曾国藩刚出山时，刘蓉写信给他说：一个身居高位的人不仅仅在于自身做到“其廉可师”、“以身殉国”，而应站在更高更远处考虑问题，也就是做到以程朱理学那套大道理去身体力行，发扬光大于世，扭转一代风气，创造出丰功伟业。曾国藩对于刘蓉的忠告，关于治军、治国谋略之论，表示接受采纳，并在后来的实践中收到了较好的效果。其后，曾国藩权势日涨，湘人以从军获取功名为捷径，刘蓉写信忠告此风不可长，并请曾国藩能从大局着眼改变此种风气。当清王朝“中兴”无望时，刘蓉又劝曾国藩激流勇退。曾国藩回信无奈说道“人在江湖，身不由己”，但心里对官场却很厌倦了。这说明刘蓉确实“优于谋略”。

类似的例子还有不少，如文武兼治有成的罗泽南，是曾国藩早年从学问道的朋友；罗泽南驰骋疆场身亡之后，他的次子成了曾国藩的三女婿。再如李元度，是曾国藩患难相依的忘年交，几次舍死护从曾国藩；曾国藩本想促成他与九弟曾国荃联姻，由于年龄问题未能如愿，但后来李元度却成了曾纪泽兄弟的儿女亲家。

曾国藩与李鸿章两家，也有姻缘。李鸿章和他的弟弟李鹤章同入曾国藩幕府。曾国藩与李氏兄弟的父亲李文安是同年，加之李瀚章、李鸿章均正式拜曾国藩为师，属

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于曾的得意门生，所以，李鹤章与曾纪泽后来成为儿女亲家，即李的第四子娶曾纪泽的长女为妻，这使曾、李两家亲上加亲，联为一家。

由于有众多部下联手互助，又有如此之多的贤亲家相帮助，曾国藩如虎添翼，在成就大事中多了几分力量；而湘军也人数愈来愈多，控制地区愈来愈广，声望愈来愈高。

这样，从稳定新体制、派系关系、军事实力考虑，那拉氏都不能不依靠湘军集团。事实上，那拉氏执政后一个月，即命曾国藩在两江总督辖区之外，再节制浙江省，并命左宗棠督办浙江军务，破格任命刘蓉为四川布政使。三个月后，即十二月，又任命左宗棠为浙江巡抚，沈葆桢为江西巡抚，严树森为湖北巡抚，李续宜则回安徽巡抚本任。同治元年元旦，清廷颁布几道赏赐殊荣的诏旨，被赏赐者汉员只有曾国藩一人。12天后又在诏书中说："每于该大臣等奏报到时，详加披鉴，一切规画，辄深喜许，言听计从。"清廷至尊对一个封疆大臣说出"言听计从"的话，不知曾国藩收到诏书是何等滋味？清廷的诏书并不是过甚之词，事实上不仅用兵方略唯曾之言是听，甚至任命大臣也听从曾国藩的意见，并且给曾国藩"凡天下军谋、吏治及总督、巡抚之黜陟，事无不咨，言无不用"的特殊优待，开大清重用汉人旷古未有之典例。

面对那拉氏这样破格的信任，曾国藩当然要再三辞谢，更力陈不可。他说任命"封疆将帅，乃朝廷举措之大权，岂敢干预"——尽管曾国藩内心希望更多的湘军头目为地方大吏。他一向认为带兵将帅必须同时为地方大吏才能领军筹饷，于事有济。这样欲擒故纵的手法，使清廷对他更有好感，要他"不当稍有避嫌之见"，以后"如有所知，不妨密封呈进，以备采择"。

□曾国藩人生启示：

人是社会中的人，一旦结成凝固的利益关系，就会痛痒相关、荣辱与共。俗话说，没有永久的朋友和敌人，只有永久的利益。

谁是自己可以信赖的人？谁又是真正为自己考虑的人？这是一个用不着回答的问题。因为，在每一个人的心中都有着一个共同的答复：自己人！

4. 潜移默化，影响团队

曾国藩智慧 以身作则，来影响官兵。以训导为主，以规章为辅，让士卒心甘情愿接受教化。

曾国藩并不是一个以军事见长的人物，也不是一个纯粹的学者，而是一名典型的学者型官员。他曾对著名学者俞樾说："李少荃（鸿章）拼命做官，俞荫甫（樾）拼命著书，吾皆不为也。"这句话实际上暴露了他的勃勃雄心，即不仅要在政治上有所作为，而且要在学术文化上建立勋名；也可以说，他不仅要做事业的领袖，而且要做精神领袖，他要做到"立德、立功、立言"而名垂青史。



曾国藩是传统儒家理学的传人，他严格地按照儒家道德理论要求自己，认为"居上位者有转移风气之责"，要求自己做到"勤"、"诚"等儒家所倡导的中华民族的优良传统道德。为了使得湘军能够在整体上、从根本上有所提高，在组建湘军之后，他在这些方面更是严于要求自己，以身作则，以求通过自身的道德素质修养的影响和熏陶使之成为湘军特有的风气。

曾国藩之所以组建湘军，其最基本的出发点，还是心存忠义之心，有着浓郁的忠君报国的思想。为了使得湘军从本质上提高战斗力，他十分注意士卒忠义和血性思想的修炼。曾国藩经常亲自下校场，在检验军卒演练阵法和武艺的时候，他都会情绪激

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扬地向湘军的全体将士训话，希望通过时间推移来潜移默化，而使得他们思想之中形成一种忠义的思想。通过琅琅上口的歌曲，就像是潺潺的溪水滋润田畴一样，这些教诲让湘军水师的士卒在不知不觉之中牢牢地记住营规，明白自己哪些事情可以干，哪些事情不能干，从小事上面着手，注意战前准备，养成一种习惯，再由习惯养成自身优良的品质，从而形成湘军独特的风气。

纵观曾国藩对湘军整体素质的建设，所采用的一些策略和手段无不是从本质出发，让士卒从约束和强迫的"被动"状态转变为"自觉"、"主动"，让他们从内心深处自发地去做。正如曾国藩所说："训有二：训打仗之法，训做人之道。训练打仗专尚严明，须临阵之际，兵畏主将之法令甚于畏贼之炮子；训做人之道则全要敦诚，如父母教子，有殷殷望其成立之意，庶人人易感动。"

实际上，曾国藩是把血亲伦理观念同尊卑等级制度融合起来，将军法、军规、家法结为一体，建立父子、兄弟、师生、朋友等关系，以减少内部冲突和摩擦，增强向心凝聚力，使得士卒乐于尊敬长官、服从长官、自觉维护长官。

□曾国藩人生启示：

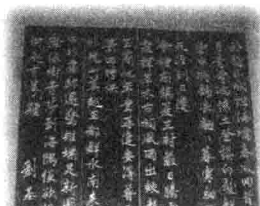
要想增强团队的凝聚力，在用制度来规范每个成员的同时，还应从思想及行动上以身作则，潜移默化地进行影响，使团队的每一个成员都心悦诚服地凝聚在领导核心周围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧十四

有的放矢，处事有度

一个人成功与否，关键在于他的处事方式。首先，做事要有章法，有规可循，不能蛮干；其次，看问题要能看到矛盾的核心，有针对性地应对，做到有的放矢，不盲目；再次，抓住问题的关键，而不囿于成规，善于灵活创新，善于运用迂回术，同时还要注重扎牢根基，然后把局面做大。



1. 凡事条理，必有章法

曾国藩智慧 无论做什么事情，总得有个章法才好。

曾国藩和李鸿章处理外交事务的时候，曾国藩问李鸿章："你与外国人打交道，有何章法？"李鸿章答："没有什么章法，就是一味地捣糨糊。"曾问："何谓捣糨糊？"李答："看着事情办，实在没有办法了，就胡赖一气。"曾国藩沉吟道："那怎么行呢？总得有个章法才好。"

曾国藩一生办事，就最讲章法。他从细微处做起，总结出成功人生应谨守的原则：凡多偏听欲者不能俭，好动者不能俭，多欲如好衣、好食、好声色、好书画古玩之类，皆可浪费破家。

曾国藩善于从全局、从大局考虑问题，但对具体步骤也有条不紊、章章有法。他认为要打败强敌，器械十分重要，如他发现邹寿璋捐办的矛杆不合规定，立即下令更换。后来，曾国藩还亲自研究炮子的打造，将原来以生铁为原料，改为以熟铁为原料，既解决了炮子"经药辄散"的难题，又使射程"多一里有奇"。这种炮子大如葡萄，每炮装子百余颗，或三四百颗，"喷薄而出，如珠如雨，殆无隙地，当之辄碎"，杀伤力极大。当时国内造炮技术原始，多方讲求，亦无大的进展，于是决意在广州采购洋炮千尊，但至咸丰四年（1854 年）二月只解到 320 尊；以后陆续采购才大有增加，成为湘军水师的主要利器。

曾国藩深通天道盈缩、洪荒变换的道理，他常常告诫诸将说："宁可好几个月不开一仗，决不可以开仗而毫无安排、准备和算计。凡是用兵的道理，本来力量强而故意显示给敌人以懦弱的，多半会打胜仗；本来力量弱小而故意显示给敌人以强大的，多半会打败仗。敌人向我进攻，仔细考究衡量而后应战的，多半会打胜仗；随意而没有仔细考究衡量、轻率地发兵向敌人进攻的，多半会打败仗。兵者是不得已而用之的，应常常存留着一颗不敢为先之心，必须让对方打第二下，我才打第一下。……与强悍的敌人交手，总要以能看出敌人的漏洞和毛病为最重要的道理。如果敌方完全没有漏洞、毛病，而我方贸然前进，我方必有漏洞和毛病会被对方看出来了。因此，不要在自己有急躁情绪的时候进攻，不要为大家的议论所动摇，自然能够瞄准敌方可破的漏洞。"



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1862 年，咸丰帝在逃往热河途中，命令曾国藩速派湘军大将鲍超带兵北援。曾国藩一时举棋不定，几天都“通夕不能成寐”，因为北援事关“勤王”，无可推诿，但他又想留下鲍超所部对抗太平军。他召集文武参佐讨论对策，要求每人提出一种方案，结果多数人主张派兵入卫，只有李鸿章力排众议。李鸿章认为英法联军业已逼近北京，“入卫实属空言”，英法联军之役必将以“金帛议和”而告终，危及大清社稷的不是英法联军，而是造反的太平军，湘军“关天下安危”，应把刀锋对准太平军；至于北援，应“按兵请旨”，静待时局之变。曾国藩深受启发，一面上疏冠冕堂皇地表示：“鲍超人地生疏，断不能至，请于胡（林翼）、曾（国藩）二人酌派一人进京护卫根本”；一面在实际行动上采取拖延观变战术。结果不出所料，十月便接到“和议”已成、毋庸北援的廷寄，而同时接到率勇北上谕旨的河南、陕西等省巡抚闻命即行，结果却空跑一趟，劳民伤财。相比之下，则显出曾、胡等人的高明，当然这主要归功于当时正在曾国藩幕中充任幕僚的李鸿章的有效意见。

曾国藩、胡林翼不愿派鲍超入援，还有另一层考虑。鲍超乃一员勇将，朝廷肯定令鲍超归胜保管带；而胜保极端仇视湘军，胜保若以“勤王”之名，将鲍超收为麾下，那时北援湘军就会拱手送人，这对全局又是大有影响的事。但鲍超不明底里，认为自己失去了一次立功社稷的大好机会，故露出不满之意，幸亏胡林翼善于做思想工作，经过胡林翼的一番开导，鲍超才明白了曾国藩的良苦用心。如果说在“勤王”问题上，曾国藩采纳李鸿章意见“按兵”抗上是一种“刚”，而曾国藩对待鲍超的这番良苦用心则可谓是另一种的“柔”、可谓“诤”，既适度又很有章法。

曾国藩一贯主张“己所不欲，勿施于人”，这样才能为政不败。为官的人，更不能以一己之好恶定度处事，而要根据事情的情理决定可否，这样才能博得人们的信服，有利于社会；假如事情违背了情理，就应当改变过来。曾国藩“不禁秦淮灯舫”一事，充分说明曾国藩是按这一原则为官的。

金陵（南京），乃六朝金粉之遗，自魏晋隋唐之后，一直以其富贵繁华为天下所瞩目，但迭经兴衰，到后来只剩秦淮河一带尚残存着一些中古时代的风流了。明朝末年，此地出了马湘兰、李香君一辈色艺俱绝的名妓，倾动才流。

然而，自 1851 年爆发了太平天国运动以后，清政府为了镇压起义，接连派兵攻打太平军，秦淮河一带受到战争的严重摧残，变得萧条凄凉了。直到 1864 年，战争结束后数月，当年点缀太平的画舫箫鼓又渐渐地出现了。

此时，六安郡的太守涂廉访，思想保守，对这种情形看不顺眼，立即下令各县，严厉禁止秦淮河的画舫灯船，并拜谒了两江总督曾国藩，禀报他对此事的处理。

曾国藩对这件事的态度如何，是当时人们非常关注的事情。很多人认为他一定是主张严禁的；涂太守也认为他的做法一定会得到曾国藩的赞许。谁知曾国藩听了他的禀报后，只是不置可否地一笑，然后对涂廉访说道：“听说淮河灯船，尚寥落如晨星。我多年前曾经过此处，只见千万船只，来往如梭，笙歌之声，彻夜不绝，实在是太平年代的大乐事啊！”涂廉访听了以后，好比当头浇了一盆冷水，怏怏而回。又过了几天，曾国藩约了幕府中的诸位僚属，乘船游览“十里秦淮”，并命江宁、上元两个县的县令，设宴款待太守涂廉访。席间，曾国藩饶有风趣地对大家说：“三十年前，我是心向游冶而不敢游冶；三十年后，我是心不想游冶而不禁别人游冶。”停了一会儿，他又说：“三十年后的今天，我身为两江总督，处理事情则不能凭一己之好恶，务要为金陵百姓恢复一个源远流长、大家喜爱的游乐场所，并重建一个人文荟萃、河山锦绣的江南名城。”

曾国藩不禁秦淮灯舫的态度，对大家的启发很大，特别是对涂廉访太守是个极大的教育，他后来不仅撤了禁令，还积极采取措施，号令修复鸡鸣寺、莫愁湖、胜棋楼、扫叶楼等，将六朝旧迹、前明文物一一恢复，使龙盘虎踞的石头城再放光彩。

曾国藩不禁秦淮灯舫的消息传开后，在金陵引起了强烈的反响。一时，士女欢欣，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商贾云集，荒榛断莽之区又复白舫红帘，日益繁华起来。无论外地的寓公或本地的土著，闻讯都渐渐聚居于此，大有一派丰乐昌盛的气象。

曾国藩此举，实在是深知为政之体的表现，也是一种有章法可循、不逾情理的事情。

□**曾国藩人生启示：**

工作需要章法，不能眉毛胡子一把抓，要分轻重缓急，这样才能一步一步地把事情做得有节奏、有条理，避免拖延。人们容易犯这样的错误：琐碎的小事做了一大堆，等到要做重要的事时，已经没有时间了。工作的一个基本原则应该是：要把最重要的事情放在第一位；如果同时有几件事都很紧急，先做重要的事情，尤其是核心重要的。考虑事情重要程度或优先顺序的最简单的方法是：比较一下，看看不做或不能按时做好哪件事的后果更严重些，后果严重者显然要先做。

2. 釜底抽薪，应敌之机

曾国藩智慧 **安庆之得失，是关系曾家气运的一大关键，也是关系大清王朝安危的一大关键。**

咸丰九年（1859 年），太平军与湘军已几次对决，各有胜负。太平军还控制着南京及与南京相关的长江上游、安徽等地的重要市镇。如何把握下一步战局的有利发展，对曾国藩是一个重大考验。曾国藩认为，这个时期的关键就是要夺取安徽的重要据点。

武昌攻克后，曾国藩留驻武昌，与胡林翼商定了进兵安徽的计划，然后按照李鸿章所进之策，向咸丰帝上奏了进兵的折本。折本内容强调进兵安徽的重大军事意义，他说：金陵之所以久攻不下，赖于陈玉成经营安徽。陈玉成开辟并护持住金陵与安徽的通道，以安徽为金陵的后方，并在三河、浦口、庐州连挫清军。所以，要想攻破金陵，必先驻重兵于滁州、和州，阻住金陵与安徽的通道，割断芜湖的粮道，金陵则不攻自危。而要想把重兵驻到滁、和，就得围攻陈玉成的驻军之地安庆，兼攻安徽的首府庐州，迫使陈玉成进行决战。消灭了陈玉成的安徽军队，攻陷安庆、庐州，攻克金陵就没有大问题了。曾国藩采纳李鸿章的这个策略，自然是切中要害的。当时太平军的战略要地的确在于天京与安徽之间的相互毗连，在于陈玉成往返天京与安徽，以滁、和、安庆为屏蔽，不断打击湘军与胜保等部的进犯，才保住天京的安全不动摇。曾国藩把进兵安徽、攻陷安庆当作打败太平军的中心战略，抓到了决定太平天国生死的关键。

1859 年 9 月末，曾、胡商定了三路进兵计划：都兴阿、多隆阿、鲍超、杨载福沿江东进，围攻安庆为第一路；曾国藩攻太湖、潜山、桐城为第二路；胡林翼取道英山、舒城、六安为第三路。咸丰帝害怕湘军此举会把安徽的太平军逼向淮北，令曾、胡改变战略计划；而曾、胡并未接受，曾国藩反而亲领围攻安庆的第一路军，调多隆阿、鲍超担任第二路军指挥。当各路人马会齐，便发起对太湖的进攻，打响了湘军反攻安徽的第一仗。



湘军入皖的打算早为太平军所注目。当战争在太湖发生后，陈玉成于 1860 年 1 月率大军增援太湖，扎营 70 余座，包围了进攻太湖的湘军。胡林翼闻讯也迅速由黄州进驻英山，并向曾国藩告急，建议集中兵力打击陈玉成的援军。曾国藩同意了胡林翼的建议，但并不放弃进攻安庆的计划，提出让李续宜、曾国荃增援太湖；但李、曾两队人马尚远在湖南和江西，无法马上应援。因此，进攻太湖和阻击陈玉成的援军仍旧只有多隆阿、鲍超率领的第二军，另有曾国藩派去的朱品隆、李榕的少量湘军。

陈玉成领兵援太湖，鲍超主动要求打援。于是，多隆阿让他率本部人马到太湖东北的小池驿驻扎以阻止陈玉成进兵太湖。仗打起来后，鲍超抵挡了陈玉成的全部援军，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战斗进行得异常惨烈。鲍超率部离诸军距离很远，成了一支最孤立、最突出的挨打部队；他屡向多隆阿要求增援，却无人问津。结果，他的部队死伤过半，被陈玉成团团包围。鲍超坚忍不拔，在包围圈里多次率队主动出击，使陈玉成的数万军队一时奈何不得。一天夜间，他乘太平军连日围攻疲惫之时，率军摸进敌营，发起突袭。在睡梦中的太平军突遭袭击，不知是何军杀来，几被其击溃；幸赖陈玉成挥军迎战，才免于溃败。

鲍超坚守二十余日，直至胡林翼派金国琛、余际昌率领万余援军赶到，鲍超率军才从堡垒中尽数杀出；里应外合，最终打败了陈玉成的数万军队。陈军的大批粮草、储备被夺被焚，败走天京；湘军趁势占领太湖，近围安庆。此时，曾国荃、李续宜也率军由湖南赶来。曾国藩、胡林翼再次部署兵力：曾国藩围攻安庆，攻夺城池；多隆阿主攻桐城，同时阻击太平军对安庆的援军；李续宜驻军桐城与潜山之间的青草塥，策应各路军，作为围攻安庆的一支机动部队。从此，安庆被湘军和湖北军紧紧包围，内外联系中断，直至1861年被攻陷为止，一直处于被包围的困境中。

曾国荃一军在安庆到底还能否坚持下去？会不会攻安庆不克而反被太平军吃掉？很多人发出了这样的疑问。有的人提出要先求稳后求胜，宁可将曾国荃一军先从安庆城外撤走。连胡林翼也一度失去信心，对于继续围攻安庆发生了动摇。

曾国藩受到从各个方面而来的压力。他在给友人的信中写道：

自今春以来，艰难万状，逆党之救援安庆，其取势乃在千里之外。江西被陷一府五县，湖北被陷二府十一县，皆所以牵制湘军之势，解安庆之围。论者多思撤皖围之兵，回顾湖北腹地。又有人主张弃皖南之防退保江西。鄙意皖围万不可撤，否则江北之贼将一意上犯湖北，皖南之贼将全力进攻江西。

但曾国藩始终坚持要继续围攻安庆，认为能否攻克安庆才是一切问题的关键，其他的都可以放到相对次要的位置上进行考虑。他说：

纵使武昌或有疏失，安庆之围仍不能退。因为贼纵有破鄂之势，断无守鄂之力，武昌纵失尚可复得，而安庆一旦撤围，将不可复得。

无论武汉是否保全，贼必以全力攻扑安庆围师，即使武汉失守，陈玉成亦必是以小部队驻守，而以大部分回扑安庆，甚至弃鄂而不顾。去年李秀成等弃浙江而回攻江西大营，曾经得手，现在陈玉成必定又是故伎重演。因此，无论武汉能否保住，总以陈玉成回扑安庆时，湘军能否守住壕垒决定战局。安庆之壕墙能守，则武汉即使失守，也可由李续宜等重新收回，这样乾坤必有转机。安庆之壕垒不能守，即使武汉保全，贼势亦必复昌，则是乾坤没有转机。

曾国藩还特别对曾国荃说，安庆之得失，是关系曾家气运的一大关键，也是关系大清王朝安危的一大关键。他要求曾国荃在安庆无论遇到什么险恶情况，一定要设法坚守起码五天的时间，在五天之内，他一定会派援军前来救援的。

曾国藩所说的援军，主要是指他从皖南抽调出来的鲍超一军以及胡林翼从太湖大营和鄂皖边界地区抽调的成大吉部的近万湘军。

将围攻安庆作为当时战事的关键来抓，可以说是曾国藩看得准、有眼力、把握问题实质的能力强，而顶住各方面压力，克服极端的艰难险阻，坚持安庆之围不撤，则更表现了曾国藩在关键问题上的有主见、不妥协。

□曾国藩人生启示：

曾国藩的“武汉—长江—安庆”三步走的以上制下、步步进逼的战略方针确实是一个登高见远、谋划全局的高明之举。它可以彻底拆除太平天国中心——天京外围的有效屏障，控制其咽喉要地，对最终攻下太平天国政权中心天京起到釜底抽薪的作用，后来的事实证明了这一点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 灵活创新，摆脱困境

曾国藩智慧 读书不能读死书，用兵不能用呆兵。不因循旧法，不拘泥书本，择善而从，灵活变通。

光复天京后，为了解除“功高震主”给清廷带来的忧虑，曾国藩除了推功让美、裁军自抑外，还故意制造所谓“曾左不合”的假象，给人造成湘军内部不团结、成不了大气候的感觉，以减轻朝廷的猜忌。

世人大都认为“曾左不合”，时常龃龉。其实二人的关系并不一般，之所以二人常常发生意见不合的情况完全是性格使然；但是二人都是通读经史的人，自然不会为一些小事真的翻脸。应该说，二人的私交之厚，远非一般人可以想象——意见相左时，他们可以争执于公堂；下了公堂，则又握手于私宅。唯有如此，我们才可能理解两人在互相揭短之后又在仕途上相互支持——曾国藩一再地保举左宗棠，左宗棠也于危难之际挽救曾国藩的事业。

曾国藩在靖港之战中大败而走长沙，左宗棠讥其狼狈；曾国藩对左宗棠的讥讽十分不满，但这也只是性情之语，并不能说明二人有多大的不和。被后人风传为曾左断交的湘军破金陵一事，也不能简单地从表面评断。传说当湘军攻破金陵后，曾国藩上奏说洪秀全之子洪福积薪自焚而死，太平军遗党则被尽数斩杀。但是左宗棠得到的情报是，洪福已率余部逃往湖州，便函上奏《攻剿湖郡安吉踞逆叠次苦战情形折》，报告说有十余万太平军借“伪幼主”之名在湖州一带活动。皇帝看到后，对曾国藩大为不悦，认为他谎报军情，下谕追查此事。曾国藩再具奏折，向上申辩，并将奏折抄录一份，送左宗棠照看。世人皆以为此事为二人相互攻讦，已然断交，而其实大有不确：虽然左宗棠的奏折表面上看是参了曾国藩一本，给曾国藩套上一个欺世冒功的罪名，但实际上，左宗棠的奏折含糊甚多，皇帝真的给曾国藩定罪，仍须追查实据；曾国藩的复奏表面是在为己开罪，却在客观上造成了一个湘军内讧的假象，让皇帝认定湘军乃是一群乌合之众，不足为患，对曾国藩的“功高震主”之嫌略为打消。这实在是曾、左为自己的日后共同考虑退路。所以，后世的很多史家都认为，这一事件是二公自导自演的双簧戏，以“曾左绝裂”转移朝廷与众人的注意力。

曾国藩还是最早提出自筹军饷的将帅之一。起因是江忠源之楚勇在广西和本省作战，或靠赛尚大营粮台，或由湖南官府拨给；但省内财政拮据，再加上与大吏矛盾日益尖锐，曾国藩力图改变依赖官府济饷的局面，“不欲取之藩库”，乃决计自筹军饷。为此，他一面呼吁湘潭富户解囊相助，一面拟定简明章程，在有关州县设局劝捐，并敦请郭嵩焘等人及各地绅士相助。据郭嵩焘说，成绩可观，“甫一月捐得十万余金”。有的富户慷慨解囊，如湘乡首富朱某，一次就捐万金；衡州前湖北巡抚杨健之子也捐银万两，安福蒋某更捐钱三十余万串；但多数并不踊跃。

曾国藩决计勒捐，即强行令富户捐助。他不仅勒捐一般富户，已故两江总督陶澍、湖北巡抚常大淳家亦不例外。同时，曾国藩还奏准清廷拨银四万，湖广总督吴文镕咨准截留两万。然而，支出更多，仅军饷一项，十二月曾国藩言即需七八万金；此外，造船所费亦巨，如奏准截留四万金，约十一月中旬到衡州，至十二月七日，就“已用去三分之二”。当时正“大招水勇，所勇不赀”，这就使曾国藩不得不向骆秉璋告急，“务须省库一为协济，乃可了此一局”。事实上，到衡州后，留在长江一带之湘军勇营，仍由藩库供饷，曾国藩自筹之饷，只能供给在衡之四营及大营日常开支。这就是说，曾国藩领先捐输以自筹军饷“不欲取之藩库”的计划并未实现，仍不能不依赖省中大吏



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的支持。这时，骆秉璋顾全大局，并认识到支援曾国藩正是保卫湖南、保卫自己官位乃至身家性命的明智措施。有此一番经历，曾国藩更深切地认识到，对清廷拨款、对绅士自行劝捐集饷都不能抱过高的希望，而依靠地方政权筹饷则较为有保障。

曾国藩熟读兵书，又具有长期作战的经验教训，因而主张用兵不因循旧法，不拘泥书本，应从战争实际出发，择善而从，灵活变通。

曾国藩最有体会的当属“灵活”二字。他认为读书不能读死书，用兵不能用呆兵，作文章也不能缺少变化，一派平板。咸丰年间，曾国藩上奏折一事，就说明了他的灵活性。

当时，曾国藩连吃败仗，官场与社会上也难免冷言冷语，幸灾乐祸。他命幕僚向朝廷写奏折，其幕僚将岳州、平江、湘潭几战如实地写成“屡战屡败”。曾国藩一阅，觉得如此禀报，显得自己太无能了，也显不出自己不服输、还准备继续作战的气概，就提笔改作“屡败屡战”。一字之改，被动变主动，消极变积极，败而不馁的精神气魄跃然纸上。皇帝看了奏折，督令再战——一字之改，避免了被训斥乃至被处罚。

据说，曾国藩准备与太平军决死战斗，向湖北进发时，幕僚又将他备棺在家、决一死战的情况写入了奏折。曾国藩阅后，将“备棺在家”改成了“带棺出征”。咸丰帝看了，对曾国藩的忠心更加赞赏，催其迅速东进，剿灭太平天国。

□曾国藩人生启示：

在处于困境的情况下，更需要机动灵活、敢于创新，这样才能变被动为主动、化劣势为优势，收到枯木回春、起死回生之功效。

4. 迂回婉转，卓见奇效

曾国藩智慧 “醉翁之意不在酒”的曲意相助，避免了干预地方公务之嫌。

曾国藩常在家信中劝父教弟，不要干预地方的事。可是，有些时候，他的一些亲朋好友难免会因一些万难之事有求于他，其中不乏一些实有冤屈之事。“却之，于情于理不忍；助之，又恐有干预地方公务或有以势凌人之嫌。”无奈，曾国藩只好对来求者做出“醉翁之意不在酒”的曲意相助之举。“一把折扇”的故事就是一例。

同治年间，衡阳挨近双峰大界的地方，有一个忠厚而倔强的老实农民。他一生勤劳节俭，生活过得不错，不料那一年清明节扫墓时，与人发生了一场纠纷。对方仗着自己有钱有势，硬将一冢坟迁到他家的祖坟上来。官司由衡阳县打到了衡州府，总是对方占上风，老头儿咽不下这口窝囊气，被逼得想上吊自尽。

一天，有个老亲友提醒他：“你呀，真是死心眼。你不是有个干儿子在南京做两江总督吗？他一人之下，万人之上，天下谁个不知其名。”那人伸出两个指头，嘴巴挨着他的耳朵说，“你只要求他给衡州府写个二指宽的条子，保险你把官司打赢！”

“对呀！”老头儿把胸脯一拍，说，“好办法，我怎么没有想到呢。”他受到启发以后，凑足盘缠钱，背上包袱雨伞就直往南京奔。

两江总督衙门是不容易进得去的。“你是干什么的？”他还未过门槛，衙役就大声喝问。

“找我干儿子。”老头壮着胆子回答。

“谁是你干儿子？”

“宽一。”

衙役们都不知道曾国藩的乳名叫宽一，见这老头儿土里土气，怎么也不让他进去。

忽然，督署里传出讯令，总督大人要出门来。衙役们忙把这个老头儿拉开，不让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他挡住大门。可老头儿哪里肯听，偏偏要站在近门边，想看一看是不是干儿子出来。

一会儿，一顶轿子出门了。老头儿一眼就窥见轿中坐的正是曾国藩。“宽一！”操着家乡口音一声喊就被曾国藩听出来了。曾国藩连忙叫轿夫停住，下轿后又惊又喜地问：“这不是干爹？您老人家怎么到了这里？”说完便转身将干爹迎进了自己的住宅。曾国藩夫妇一面招待酒饭，一面问长问短，从干爹的家境到大界白玉堂、黄金堂新老住宅屋后的楠竹、杉树生长情况无所不问。当老头儿话入正题、说明来意时，曾国藩打断他的话头说：“暂莫谈这个，您老人家难得到这儿来，先游览几天再说吧。”他把一个同乡衙役叫来，接着说：“干儿公务在身，这几天不能陪干爹玩，就请他陪同你去玩吧。玄武湖啦，秦淮河啦，夫子庙啦，南京的名胜和热闹地方都去看看。”

老头儿哪有心思游览，仅玩了三天就按捺不住了。那天晚上，他对干儿媳细说了来意，求她向曾国藩进言，给衡州府下个二指宽的条子。欧阳夫人说：“急什么？你干儿要你多玩几天，你就再玩几天再说嘛。”“我肺都气炸了，官司打不赢，白白受人欺，哪有心思久玩！”“不要担心，除非他的官比你干儿大。”那老头儿听完这句话，心里倒有几分安稳了。

又玩过了三天，当曾国藩办完一天的公事后，欧阳夫人对他说起干爹特意来金陵的事来。“你就给他写个条子到衡州吧。”曾国藩听后叹了一口气说：“这怎么行呀？我不是多次给澄弟写信不要干预地方官的公事吗？如今自己倒在几千里外干预起来了，岂不是自己打自己的嘴巴？”“干爹是个本分人，你也不能看着老实人受欺，得主持公道呀！”经欧阳夫人再三请求，曾国藩动心了。他在房间来回踱了几转，说：“好，让我考虑考虑吧。”

第二天，正逢曾国藩接到奉谕升官职，南京的文武官员都来贺喜了。曾国藩在督署设宴招待，老头儿也被尊了上席。敬酒时，曾国藩先向大家介绍，首席是他湖南来的干爹。文武官员听了，一齐起身致敬，弄得老头儿怪不好意思。接着，曾国藩还把自己的干爹推崇了一番，说他一生勤劳、为人忠厚，怎么也不愿意在南京久住，执意要返乡里。说完，从衙役手中接过一个用红绫包着的小盒子，打开后拿出一把折扇，又说：“我准备送干爹一个小礼物，列位看得起的话，也请在扇上题留芳名，作个永久纪念。”大家放下盅筷，接过一看，只见折扇上已工工整整地落了款：上款是“如父大人侍右”，下款是“如男曾国藩敬献”。于是，也一个个在扇上签起名来，有的还题了诗句。不到半个时辰，折扇两面都写得满满的。曾国藩兴高采烈地把折扇收起，仍用红绫包好，双手奉送给了干爹。这老头儿也懂得礼数，起身向各位文武官员作揖致谢。

席终客散，老头儿回到了住室，嘴里连连嘀咕着什么。欧阳夫人出来一听，只见他手捧着红绫包唠叨着：“宽一啊宽一，一张二指宽的条子总不肯写，却要这么费事，在这个玩物上写的字再多，我也不得领情。”欧阳夫人忙从他手中接过红包，打开一看，不觉大吃一惊：“干爹呀，恭喜，恭喜！”老头儿脸色阴沉，好不耐烦地说：“喜从哪来？”“干儿给您的这个，可是一个大宝哩！”“一把折扇算什么大宝？给我写个二指宽的条子，才是上方宝剑。”“哎呀，干爹”，欧阳夫人凑到老头儿身边细说，“这可比您要的那个条子更宝贵呀！拿回去后，不论打官司也好，办别的什么事也好，任他多大的官，见到此扇都会有灵验，千万不要把它丢了。随身带着，还能逢凶化吉呢！”

一番话，说得老头子心里热乎乎的。“啊——”他似有所悟，会意地笑了。

回到家里，衡州知府升堂，衙门八字开着，老头儿手执折扇，大摇大摆地走了进去。在那个时代，被告上堂打官司，手执扇子是藐视公堂，要受到惩治的。“把扇子丢下！”衙役喝令。老头儿装作没有听见，一个衙役上前从手中夺过扇子丢到地上。“这个可丢不得，是我干儿子送的。”知府大怒，惊堂木一拍：“放肆！拿上来！”知府接过扇子一看，“嗯……”翻来覆去看了后，又将视线转到老头儿身上，仔细打量了一番，然后，一声令下：“退堂！”

老头儿从衡州府衙门后堂退出来后，知府用轿子把他接了去，不仅将这把折扇恭



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恭敬敬退还了他，还热情地款待了他。老头儿的坟山官司是输、是赢，也就可想而知了。

□曾国藩人生启示：

有时候，有的问题不能直来直去地解决，而要运用迂回术，达到水到渠成的效果。这样，既解决了问题，又不留痕迹，实属高明之策。

5. 根基扎牢，局面做大

曾国藩智慧 古时代英雄的事迹必定有基础，都是先占据根据地，然后进可以战，退可以守。

曾国藩在晚年，偶尔也很得意地总结自己何以成功。说到湘军，他毫不隐讳地说：湘军之有战斗力，主要是由于“营官由统领挑选，哨弁由营官挑选，什长由哨弁挑选，勇丁由什长挑选。譬之木焉，统领如根，由根而生干、生枝、生叶，皆一气所贯通。是以口粮虽出自公款，而勇丁感营官挑选之恩，皆若受其私惠。平日既有恩谊相孚，临阵自能患难相顾”。说到这里，他的话只讲了一半，实际情况是，湘军水陆师的营官、统领全部由他委派或批准，统领并不是根，真正的“根”是曾国藩，由根生干、生枝、生叶，故粮饷虽出自公款，统领、营官等皆“若受其私惠”，所以，他拥有湘军的绝对指挥权，湘军也仅会听命于他的指挥。他在湘军中的地位，绝非他人所能代替。曾国藩为了使湘军变成“曾家军”，于筹建湘军时，便大造他组织的湘军是“义师”的舆论，在编立营部，委派营官、统领等时都做了精心安排。

曾国藩的《杂著》中有《居业》一条，意思说打江山、创事业都要有基础。他说：“古时代英雄的事迹必定有基础，如汉高祖刘邦在关中、光武帝在河内、魏在衮州、唐在晋阳，都是先占据根据地，然后进可以战，退可以守。”曾国藩把建立基业归纳为两个必要条件：规模宏大，言辞诚信。

他具体解释说：

就像居室那样宏大，那么它占的宅地就广阔，能够庇护的人就多。诚信如果站得很稳固，结构就会很牢靠。《易》说“宽大居之”，说的是宏大；“修辞立在诚字上，可以居为”，说的是诚信。大程子说：“道之浩浩，从哪里下手呢？只有立下诚才有可以居住的场所。诚就是忠信，修省言辞，便是要立得这忠信。如果口不择言，逢事就说，那么忠信也就被埋没动摇站不住了。”旧时所说“居业”，即现在所说“兴家立业”的意思。子张说：“掌握的德不宏大，信的道不专一，还能叫有吗？还能叫无吗？”也就是说，如果不能宏大诚信，那么我的知识浮泛动荡，说我有不行，说我无也不行；这样终身没有可居之业，这就是程子所说的“立不住”了。

曾国藩几乎从零开始，到一呼万应，正是借助做场、做局才发生如此转变的。他多次谈到“局”，鄙视那些在局外呐喊议论者，倡导挺膺负责、躬自入局，认为这样才能有成功的可能性。

曾国藩起家之初，手中无权无势，所以跟从他的人并不多。从长沙临行前，邀左宗棠参谋军务，遭到拒绝。左宗棠拒绝入幕后不久，便加入到骆秉章的幕府，令曾国藩很难堪。李鸿章初次来投，曾国藩也说：“少荃（李鸿章号）是翰林，了不起啊！志大才高。我这里呢，局面还没打开，恐怕你这样的艨艟巨舰，不是我这里的潺潺溪流所能容纳的。你何不回京师谋个好差事呢？”表面上是拒绝，实际上担心水浅养不了大鱼，怕李鸿章吃不了这份苦。曾国藩还同时发出另外几封邀请信，但应者寥寥，甚至连过去的好友冯卓怀、郭嵩焘都不肯随行。刘蓉虽被他强拉进来，但不久即坚辞而归，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

留下来的只有李元度、陈士杰数人。

陈士杰字俊臣，湖南桂阳州人，以拔贡考取小京官，分发户部，遭父忧回籍，因在家办团练镇压当地会党为曾国藩所赏识，在衡州招聘入幕。李元度字次青，湖南平江人，以举人授官黔阳教谕。李元度曾上书曾国藩言兵事，为曾国藩所赏识，约于1854年2月前后被招入幕。曾国藩深感孤立无援之苦，他在给弟弟们的信中很有感慨地说："兵凶战危之地，无人不趋而避之，平日至交如冯树堂、郭嵩焘者尚不肯来，则其他更何论焉！"又说，"甄甫先生去岁在湖北时，身旁仅一旧仆，官亲、幕友、家丁、戈什哈一概走尽。此无足怪之事。兄现在局势犹是有为之秋，不致如甄甫处萧条已甚。然以为此为乐地，而谓人人肯欣然相从，则大不然也"。曾国藩当时惨淡经营的情形，由此可见一斑。

曾国藩认识到由于自己局面尚未打开，台面小，又不轻易向朝廷推荐人，加上当时环境恶劣，随时有送命的危险，人们当然不愿死心踏地跟从他了。因此，曾国藩再次出山时，向清政府要求授予他一二省的实权，对稍有才能者，保奏、荐举不断，加之打了几次胜仗，所以才有"群雄蔚起，云合景从，如龙得雨，如鱼得水"的局面。

曾国藩做两江总督后，台面越做越大。由于清廷倚重，曾国藩手握四省兵符，有请即准，可以说是权倾朝野。但曾国藩权大责也重，他意识到随着台面做大，必须更要注重网罗天下人才，为两江用，为天下用。因此，他自祁门开始，张榜晓示，召集人才。一时间各地来投者络绎于途。曾国藩把得来的人才分为两类：一类是实用型人才，包括治军、治饷、冲锋陷阵等；另一种是很有名望，兼有一定智谋。对前类人才，曾国藩以实为实，既要他们做实事，又给他们以实惠、实权、实职；对后一类人才，他虚实兼予，即给丰厚的待遇来"养士"，同时不轻易让他们任实职，但遇有难决难断之事，也让他们发表"高见"，以示尊重。在曾国藩"养士"中，有"三圣七贤"之说，三圣者即吴竹如、涂朗轩辈，七贤者即邓弥之、莫子偲诸士。曾国藩诗云：

幕府山头对碧天，英英群彦满樽前。

也许以某种精神感召，把人们聚笼过来，还算容易；而对聚笼在一起的士人怎样进行教化和使用，则是一个更深层次的问题。曾国藩对此问题的处理，就是把自己的幕府（包括自己所率之湘军）办成一所人才学校。

□曾国藩人生启示：

对任何一项事业或工作来说，根基的重要性都是不言而喻的。只有将根基扎牢，才能进一步把局面做大，才有成功的基础。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩做人智慧十五

读书不辍，精于养学

曾国藩精通古代典籍，善于从文字中找智慧，始终把智慧和学识看成个人修养的重要环节，这是对自己极其睿智的要求。的确，学识标志着人生的修养和水平；尤其是在激烈竞争的条件下，智力和学识就是实力。



1. 读书之道，贵以专精

曾国藩智慧 吾不望代代得富贵，但愿代代有秀才。

曾国藩在青少年时代就酷爱书籍。1836年会试落第后，他自知功力欠深，便收拾行装，怅然赋归，搭乘运河的粮船南旋。虽然会试落榜，但却使这个生长在深山的“寒门”士子大开眼界，他决定利用这次回家的机会，做一次江南游，实现“行万里路，读万卷书”的宏愿。这时，曾国藩身边的盘缠已经所剩无几。路过睢宁时，他遇到了知县易作梅，也是湘乡人，易作梅与曾国藩的祖父、父亲非常熟悉，与曾国藩也相识。他乡遇故人，易知县自然要留这位老乡在他所任的县上玩上几天。易知县在交谈中得知，这位湘乡举人会试未中，但从曾国藩的家教以及言谈举止中，便知这位老乡是个非凡之人，前程自然无量。他见曾国藩留京一年多，所带银两肯定所剩无几，有心帮助曾国藩。因此，当曾国藩开口向易作梅知县借钱做路费时，易作梅慷慨应允，借给曾国藩一百两银子，临别还给了他几两散银。

经过金陵时，曾国藩见金陵书肆十分发达，留连忘返，十分喜爱这块地方。在书肆中，他看见一部精刻的《二十三史》，爱不忍释，觉得自己太需要这样一部史书了。一问价格，恰好与他身边所有的钱相当！这使曾国藩大吃一惊，但他还是下定决心，一定要把这部史书买下来。书商似乎猜透了这位年轻人的心理，一点价都不肯让，开价一百两银子一毫也不能少。曾国藩心中暗自盘算：好在金陵到湘乡全是水路，船票既已交钱定好，沿途就不再游玩了，省吃少用，所费也很有限；随身所带的一些皮袍冬衣，反正这时已是初夏，也穿不着了，干脆送去当了，勉强还可凑足回家的盘费。于是曾国藩把一时不穿的衣物全部送进了当铺，毅然把那部心爱的《二十三史》买了回来，这让他如获至宝，心理上得到了极大的满足。这也是他平生第一次花这么多钱购置物品，这一举动显示了曾国藩青年时代志趣的高雅。在曾国藩的一生中，他不爱钱，不敛财；但却爱书，爱聚书。

曾国藩回家以后，父亲见他花了上百两银子买回一堆书，非但没有责备，反而鼓励他说：“尔借钱买书，吾不惜为汝弥缝（还债），但能悉心读之，斯不负耳。”父亲的话对他起了很大作用，从此他闭门不出，发愤读书，并立下誓言：“嗣后每日点十页，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间断就是不孝。"

曾国藩发愤攻读了一年，一部《二十三史》全部阅读完毕，此后便形成了每天点史书十页的习惯，一生从未间断，《二十三史》也因此被曾国藩读到烂熟于胸。自北京会试后，曾国藩养成了研习古文和历史的爱好，为以后更为广泛地研究一些学术问题、总结历代统治者的经验教训以及参与治理国家和社会打下了基础。所以，曾国藩后来回顾自己读书治学的过程时说："及乙未到京后，始有志学诗、古文并作字之法。"

曾国藩的读书之道：

一要定课程。

每日课程：读，熟读书十页。看，应看书十页。习字一百，数息百八。记过隙影（日记）。记茶余偶谈一则。（熟读书是：易经、诗经、史记、明史、屈子、庄子、杜诗、韩文。）

每月课程：逢三日写回信。逢八日作诗，古文一艺。

二要手到口到。

每日所看之书，皆过笔圈点；读文以声调为本，非高声朗诵则不能得其雄伟之概，非密咏恬则不能探其深远之韵。

三要做到"三有"、"三法"。

"三有"即第一要有志；第二要有识；第三要有恒。

"三法"即是约、专、耐。

"约"，读书如同万壑争流，必有主脉，能把握神理所在，其他次要问题均能附会旁通。

"专"，求业之精，别无他法，曰专而已矣。凡人为一事，以专为精，以纷而散。荀子称耳不两听而聪，目不两视而明，庄子称用志不纷。乃凝于神，皆至言也。谚曰："艺多不压身"谓不专也。读书譬若掘井，掘数十井而不及泉，不如掘一井而见泉。

读书总以背熟经书、常讲史鉴为要，每日有常，自有进境，万不可厌常喜新，此书未完，勿换彼书耳。

"耐"，读经有一耐字诀。一句不通，不看下句；今日不通，明日再读；今年不精，明年再读，此所谓耐也。困时切莫间断，熬过此关，便可少进。再进再困，再熬再奋，自有亨通精进之日。不特写字，凡事都有极困难之时，打得通的，便是好汉。

四要做到"看、温、习、思"。

读书时应看、温、习、思四事并行。看书应该求快，不多读就显得孤陋寡闻；温习旧书应该精熟，不背诵则容易忘记；思考要经常，不这样就好比人哑不能说话，马跛不能飞驰。这四点缺一不可。

要做到看、读、写、作并举。"看"多用"猛火煮"；"读"则如"鸡伏卵"；"写"指练字书法；"作"指作文吟诗。

□曾国藩人生启示：

浅薄的人只能做粗浅的事，平庸往往是由自己造成的。要想真正地成为高水平或大师级的成功者，就需要有毅力，多读书，而且要精、要专。



2. 以变求新，经世致用

曾国藩智慧 闭门求学，其学无用。欲从天下国家万事万物而学之，则汗漫九垓，便游四宇尚已。

早年在京做官期间，曾国藩就开始研究"经世致用"之学。

曾国藩供职京师的时候，正是中国内乱外患交迫之时。曾国藩所关心的，外患有"英

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

夷”，内有太平天国，灾情则有黄河决口。所以，他读书更侧重经世致用之学，特别是舆地之学。在闲暇的时候，曾国藩针对军政大计以及各种庶务，通过大量地并有选择性地阅读古代史籍，尽量把现实的问题考究详尽。所以，太平天国声势大盛时，曾国藩以一书生出而致用，终能镇灭洪、杨。十多年京师名流之间的交往互教，十多年京师期间坚持不懈地刻苦攻读经世致用之书籍，如何地准备着应付事变，如何地关切时务，如何地虚心研究，这些都充分说明了曾国藩的成功绝不是侥幸得来的。

当时掌握全国庶政的六部，除了户部之外，曾国藩担任过礼、吏、兵、刑、工五部的侍郎。在为官期间，对照自己所任各部的工作特点，曾国藩专心潜读《通典》和《资治通鉴》，由此洞悉了清代的政情利弊、官场风习、山川形势、民生疾苦和武备良窳（yǔ，坏、劣）。曾国藩由内阁学士升为礼部右侍郎、署兵部左侍郎时，曾遍阅清代道光以上历朝文献；目睹时局危急、政风颓靡，当皇帝下诏求言时，他先后参照史籍上了几道条陈时务的奏疏，从而体现了曾国藩明道经世的抱负。

曾国藩所指的经世致用之学，包括政治、经济、法律、军事、社会民生，实际上，就是治国平天下之学，与今日的经济学相比范围要大得多。我们由一副常见的对联“文章西汉两司马，‘经济’南阳一卧龙”便可以看出，当时的经济之学就是经世之学，也就是曾国藩的救国主义。

在曾国藩看来，义理之学与经济之学本来是统一的，但有时也容易出现“详于体而略于用”的倾向。所以，他要将“经济”突出出来，使之与“义理”平列，从而避免忽视经世致用的弊端。同时，如果说姚鼐的“义理、考据、辞章”主要还是一个“为文”之文的话，那么曾国藩则明确指出，义理、考据、辞章、经济是四种“为学之术”，从而大大扩大了其适应范围，并使之成为理学经世派的一个理论纲领。曾国藩提倡“经世致用”的贡献，不仅仅在于他的身体力行，还在于他在桐城派提出的“义理、考据、辞章”的基础上补充了“经济”，使之明确地成为一个学术纲领。

有一个众所周知的道理，那就是学以致用，不能读死书、死读书，乃至读书死，而必须把书上的知识同现实的需要紧密结合起来。曾国藩在这一点上表现得极为突出，例如对地理知识的学习，他常左图右书，彻底求索；从军以后，更是熟读兵法，并在实践中加以验证。

曾国藩通过自己的实践体会到，读书与用兵完全是两回事。古代有些名将，如西汉的韩信、东汉的皇甫堤，并没有听说他们著书立说；近代的戚继光，能著书立说但其指挥的战事并不太大；像孙武这样的军事家，有实践又有理论，毕竟少见。所以说，读书与用兵完全是两码事；但一个想有所作为的将军，就不能不读书，尤其是兵书。

在战火纷飞、百务缠身时，曾国藩还特别喜欢研究王船山（王夫之号船山）的著作。在曾国藩的影响下，湘军许多重要人物都积极参与，形成了自上而下倡导船山之学、研读船山之书的浓郁的学习风气。后来，王夫之的大名越传越广，影响越来越大，与曾国藩倡导“王学”有极大的关系。

在曾国藩读书榜样的示范下，湘军将帅们把孔、孟、周、张、程、朱以及王船山的“圣贤学脉”、“儒家道统”作为自己的思想信仰，并把《船山遗书》（特别是其中的史论）当作“千秋金镜，帷幄珠囊”来读。曾国藩在《船山遗书》刊刻之先就反复地大量阅读了能够寻找到的船山著作，对于《读通鉴论》《宋论》等史论性著作更是烂熟于心，由此总结了大量的心得体会，在他的日记中均有记载。在曾国藩的推荐与倡导下，一些湘军将领早在曾氏兄弟刊刻《船山遗书》之前就已开始研读船山著作，而在《船山遗书》刻成之后更加形成学习的高潮。当然，这批将领也不是仅仅研读船山著作，同时也学习用兵之道，为其军政实践服务。这股风潮正如郭嵩焘所说：“军兴以来，湘人起文学任将帅，肩项相望。一时武健强力，多知折节读书。军行所至，闻弦歌之声。”大批湘军将领多是从“一介书生”、“布衣寒士”而投笔从戎，从文书、幕僚或中下级军官一跃成为统兵作战、独当一面的高级将帅，不少人成为巡抚总督一类的封疆大吏，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有的甚至成为清朝中央政府的尚书、军机大臣、大学士。这些将领异口同声地赞颂船山、弘扬船山，显然从《船山遗书》中获益匪浅。光绪年间湖北学政孔祥麟说："船山所著史论，具上、下古今之识，指陈历代之兴衰治乱，是以咸、同之际，中兴将帅，半湘省儒生，其得力夫之之遗书者皆多。盖夫之知明社之覆，前由武备之废弛，后由兵谋之未娴，故于历代兵事谋之甚详。湘人服膺其书，多明将略戎机，遂能削平大难。"这更充分说明了以曾国藩为代表的湘军将帅们为什么在戎马倥偬的战火中能够如此认真地研读、刊刻、提倡、弘扬《船山遗书》了。

为了攻克金陵，积累攻城经验，曾国藩曾翻阅了大量古籍，写下数十篇越镇或越寨进攻而胜或败的战例，从中总结成功的经验或失败的教训。其中一篇就是探讨唐太宗亲征高丽的。太宗攻下盖牟等城后到达安市，将要决战，对方合兵布阵，长达 40 里。江夏王李道宗说："高丽倾国以拒王师，平壤之守必弱，愿假臣精兵五千，覆其根本，则数十万之众可不战而降。"太宗没有答应。后来进攻安市，终于没有攻下。曾国藩评论道：李道宗请越过安市进攻平壤，这是一条充满危险但能出奇制胜的妙计；太宗不用其计，终于无功而返。

在所有关于战争的古书中，曾国藩最欣赏的就是《史记》中的战争描写。他说："除班（固）马（司马迁）而外，皆文人以意为之，不知甲账为何物，战阵为何事。浮词伪语，随意编造，断不可信。"然而，即使是《史记》，曾国藩也是心存疑云的。同治十年(1871 年)，曾国藩在日记中就记下了他读《史记》的体会：《史记》描述韩信击败魏豹，是利用木罂(小口大肚的木瓮)把军队渡过河去。书中所说破龙且是用囊沙（沙袋）堵住水道，曾国藩不以为然——魏豹以大将析直抵挡韩信，以骑将冯敬抵挡灌婴，以步将项它抵挡曹参，如此看来，那双方的兵马不下万人，木罂能渡多少人过河，至多不过二三百人，这怎么能取胜呢？沙囊壅水，不可渗漏，除非运用役夫严塞，断不能筑成大堰。如此考虑，这两件事都不可信。

大量事实表明，曾国藩的经世致用之学并非凭空想象出来的，而是来源于实践又应用于实践的，他做到了学以致用。

☐曾国藩人生启示：

以曾国藩为代表的湘军，对中国近现代的影响是极其深远的。活跃于中国近现代历史舞台上的各种人物，无不在不同程度上受过曾国藩的影响，其经世致用的思想对当代人仍有重要的启示意义。

3. 大本大源，学问之致

曾国藩智慧 禽里还人，静由敬出；死中求活，淡极乐生。得大本大源，则心有定向而不致摇摇无着。

曾国藩的《笔记》中有《居业》一条，意思是说立诚就可以立业，也就是可以自立自强。这对于"诚"字与"稳"字的关系，阐述无遗，尤其能够看出治心与治兵的关系。

曾国藩的学养天下公认。如果曾国藩躲在书斋中钻研程朱理学，他会成为一个理学大师；但风雨飘摇的大清王朝，并非理学能挽救。曾国藩学如其人，一生几变，每一次"变"都适应了时代的要求；由理学到"经世学"，再到"洋务学"就是这样一个过程。

曾国藩生平处世的成功，可以说是读书的成功。他治学有方，通过读书，走上了仕宦之途，广交了益友，领会了行军打仗之术，树立、实践了报效国家、明道经世的远大志向。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾国藩为晚清江山呕心沥血，功成名就后仍然奋斗不止。同时，军旅生涯中，他也读书不辍。多年以来，漂流无定的军旅生涯使曾国藩本来就不健壮的身体每况愈下；尤其是常常不间断地在灯下读书，至使视力微弱，常患晕眩之症。曾国藩剿捻失败，劳而无功，被劾回任两江总督之后，诸事棘手，心情沮丧，每天稍有空闲，就埋头书中；晚上难以成寐，也只有看书，精力消耗甚大，加上忧思过度，身体越来越差。从他的日记中可以明确了解到，他自己也越来越感到精力日颓，暮齿衰迈，老将至矣；同时又苦时日不多，而要读的书又很多，学术上更有一种强烈的紧迫感。从同治八年（1869年）开始，曾国藩的这种感觉一天也没有停止。这年夏天，他总是感到疲惫不堪，又深以精力衰老、学问无成为恨。他白天要大量阅读、处理文件，办理政务，会客接见，时间都排得满满的，已使他精疲力尽；但读书则无法放弃和拖延，这就只有利用晚上的时间了。他虽然疲困之极，常常思睡，但他又逼迫自己在读书上不能间歇下来，不用扬鞭自奋蹄。在与疾病做斗争的过程中，读书成为曾国藩唯一的精神依托。

同治八年（1869年）六月二十四日，白天曾国藩忙里偷闲“阅《汉书》《萧曹传》《张陈王传》，凡三十三页”；下午又阅《近思录》数页，并写目录于书皮；傍晚小睡一会儿，夜晚又开始温《古文·奏议类》。虽然他“疲倦殊甚，昏昏欲睡”，自己也“不知何以衰惫若此”，但总“念学术一无所成，欲为桑榆晚善之计，而精力日颓，愧恨无已”；因此，晚上二更上床睡觉的时候很少，三四更睡觉比较平常；这一习惯，想在晚年也坚持下来，但体力和精力已不允许。书不可不读，但身体每况愈下的他只有在二更多点便强迫自己休息，最迟也不超过三更了。年纪大了，读书的心境自然与以前也大不相同。在同治八年（1869年）六月二十八日夜，阅完《古文·奏议类》王安石文三首二十一页后已是二更四点，睡在床上，他对自己的读书行为开始了反省：“余生平虽颇好看书，总不免好名好胜之见参预其间。是以无《孟子》‘深造自得’一章之味，无杜元凯‘优柔厌饫’一段之趣，故到老而无一书可恃，无一事可成。今虽暮齿衰迈，当从‘敬静纯淡’四字上痛下功夫，纵不能如孟子、元凯之所云，但养得胸中一种恬静书味，亦稍足自适矣。”

心力交瘁的曾国藩第二次回到两江总督任上后，一方面以理学家的道德信条自宽自勉，表示要“揆诸古人鞠躬尽瘁之义，一息尚存，不敢稍耽安逸”，兢兢业业为维护清王朝的统治做出最后的努力；一方面以学问家的治学标准自律自奋，“自恨少壮不努力，老年常多悔恨”，表示要克服一切困难和疾病，为完成自己的学问做最后的拼搏。因此，为了晚年的政绩或者说挽回近年给世人造成的不良影响，他拖着病躯日无暇晷地辛劳工作；除此以外，他就是拼老命读书。这种活到老、学到老、读书到老的精神和行为确实不易，值得后世学习。

同治十年（1871年），曾国藩的身体已是一天不如一天，但理学修养甚深的他，在正月十七日写了几句箴言，警示和鞭策自己读书不要放松。他认为“暮年疾病、事变，人人不免”，而读书则贵在坚持，并在读书中品味出乐趣。在同年二月十七日，他自己感到体力不支，多睡则稍好一些，夜间偶探得右肾肿，大如鸡卵。这确是一个危险的信号，曾国藩却置之一旁，晚上照旧读书不废。

1872年3月11日，曾国藩阅《理学宗传》至二更四点才睡，次日便辞世了。

若想功成名就，应当从自己的志气是否合适出发，然后奋力出击，这是曾国藩一生的体会。

□曾国藩人生启示：

“活到老，学到老”，这是人们常挂在嘴边的一句话，然而真正能做到的人并不太多。难道世人不应从曾国藩身上受到启迪吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中篇

胡雪岩经商智慧

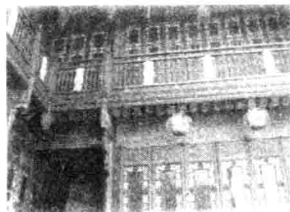
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧一

道：商道即人道

一个成功的商人，在做人方面也一定是非常成功的。所谓"商道即人道，人道即商道"。只有这样融商道与人道为一体的商人才堪称后世楷模，只有这种人商合一的境界才可以说是商人的最高境界。经商不只是简单的钱货交易，大凡成功的商人都能够看到钱之外的东西，并在此方面开动自己的商业智慧，为自己广开财路！



1. 经商定要先做人

胡雪岩智慧　作为一个成功的商人，胡雪岩自然深谙生财之道。不过胡雪岩眼中的"道"应该是取财于不违背良心、不损害道义的正道。在他经商的过程中都体现着他做人的原则，即经商定要先做人。

胡雪岩，这位晚清富甲天下的"红顶商人"，一生离奇曲折，游刃于官与商之间，追逐于时与势之中，品够了盛衰荣辱之味，尝尽了生死情义之道。

最初，胡雪岩只是钱庄的一个学徒。由于家道败落，母亲在无奈之下才将他送到一家名为信和的钱庄当小伙计，从扫地、倒便壶开始做起。由于他勤快聪明，熬到满师，便成了信和的一名伙计，专理跑街收账。当时不过20岁的胡雪岩实在是有些胆大妄为，竟然自作主张，挪用钱庄的银子资助潦倒落魄的王有龄进京捐官，不仅自己在信和的饭碗丢掉了，且因此一举，还使自己在同行中"坏"了名声，再没有钱庄敢雇用他，终至落魄到靠打零工糊口的地步。

好在天无绝人之路，王有龄得胡雪岩资助进京捐官，一切顺利。回到杭州，很快便得了浙江海运局坐办的肥缺。喝水不忘掘井人，王有龄知恩图报，一回到杭州就四下里寻访胡雪岩的下落，即便知道自己力量有限也要尽力帮助他。

重逢王有龄，因资助王有龄留下的恶名自然消除。这时，胡雪岩面临两个相当不错的选择：一是留在王有龄身边。此时的王有龄需要帮手，也特别希望胡雪岩能够留在衙门里帮自己。适当的时候，胡雪岩也可以捐个功名，以他的能力，在官场中肯定会有腾达的时候。另一个选择是回信和钱庄，信和"大伙"张胖子收到王有龄还回的500两银子之后，为了拉回官场有靠山的胡雪岩，准备让出自己大伙的位子。他找到胡雪岩的家里，恳请胡雪岩重回信和，甚至将胡雪岩离开信和期间的薪水都给他带了去。这两条路胡雪岩都没有走。混迹于官场并非他的兴趣所在，如果回信和钱庄，即使做得再好也不过是个大伙，因此这两条路他都不会走。帮王有龄他自然不会推辞，但最终还是要干一番属于自己的事业。胡雪岩要自己做主，开办自己的钱庄——事实上，这时的胡雪岩连一两银子的本钱都没有。不过，他料定王有龄会外放州县，在他看来，现在有几千两银子把钱庄的架子撑起来，到时可以代理官库银钱往来，凭他的本事，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定能够由此发迹。

果然，入道之后，他借助官场的势力，以开钱庄起家，层层托靠，左右逢源，周旋于官府势力、漕帮首领、洋商买办之间，开丝行、办药店、设典当、贩运粮食、买卖军火，数年后，便成为驰骋十里洋场，能在上海这一中国近代金融贸易中心呼风唤雨的富商大贾，并成为中国历史上第一个与外国银行开展金融业务往来的人。

作为商人，胡雪岩有唯利是图的一面，同时，在他经商的过程中又透着做人的道理，小到为了朋友和家人，王有龄杭州被困，胡雪岩孤身闯敌营去购粮，之后更再闯绝域，明知左宗棠在京城待不长，而甘愿冒险为他借洋债；大到为了国家和民族，舍衣施药，广行善事，建义渡，与洋商斗法，救蚕农于危境……

细观胡雪岩与官场、商场及洋人的结识、交往过程，不难发现，他对官场中人的助力往往比官场中人给他的助力更大；他对商场中的人，无论是合作还是竞争，处处以“和”、“圆”为先；他在与洋人打交道时，则处处以民族大局和黎民利益为重。这些无不显示出他经商定要先做人的处事原则。

当然，胡雪岩商业帝国的最后倾颓，究其原因，和当时的社会背景有不可分割的天然联系。清末，中国时局动荡不定，政府腐朽昏庸，洋商巧取豪夺，再加上中国商界内部的不团结，致使胡雪岩在商道与人道结合过程中受到限制，纵使他再精于世故也无力对付政府和洋人的合围。

但让人值得推崇的是，胡雪岩即使濒临破产也没有为自己匿产私藏。胡雪岩虽然输了，但输得很大气、很洒脱，还输得很光明磊落。事实上，在当时胡雪岩完全有条件为自己私匿一些钱财。想想胡雪岩驰骋商场几十年，创下偌大一份家业，富可敌国，仅胡雪岩的23家典当行的资产就值200多万，“百足之虫，死而不僵”，不用说现银，就是家中收藏的首饰细软，收集一部分，也可以让他在生意倒闭之后维持相当阔绰的生活。在钱庄、丝行全部倒闭之后，由于有左宗棠在官场中的转圜斡旋，胡雪岩只是被革去二品顶戴，责成清理，并没有最后查抄家产，胡雪岩完全有条件转移财产，但他都没做，而是继续坚持他的为人之道——经商定要先做人。胡雪岩输了，但他的处世为人之道不得不令人敬佩。

另外，在危机关头，胡雪岩自身难保的状况下，他仍然怀有宽以待人的胸襟。宓本常在阜康钱庄倒闭后自杀身亡，胡雪岩却认为实在“犯不着”——因为胡雪岩已经原谅了他的过失和不义。胡雪岩特别嘱咐古应春料理好宓本常的后事。虽然宓本常商业道德不好，但朋友一场，他的后事也应照料。胡雪岩即使身处绝境，依然为别人着想。夜访周少棠，他回来时身上感觉寒冷，想到今年的施棉衣、施粥需要安排下去；他并不怕官府查抄，因为公款有典当行可以作抵，可慢慢还。只是清理资产之前，私人的存款不知道怎样才能偿还，用他自己的话说：“一想到这一层，肩膀上就像有千斤重担，压得喘不过气来。”

由此看来，胡雪岩虽身为一个商人，可凡事却总能设身处地为别人着想，经商中透着他做人善良、不羁的一面。

胡雪岩作为一个旧时的商人，在他的经商历程中一直体现着经商定要先做人的原则。他夏天施茶、施药，冬天施棉衣、施粥，另外还施棺材，办育婴堂，并非是因为所谓“为善最乐”，他只是认为发了财就应该做好事，就好比每天吃饭，例行公事，是应该做的事，也就无所谓乐与不乐了。

由此可见，胡雪岩在商道与人道的权衡中，始终坚持经商定要先做人，而且他在这一点上做得可谓是淋漓尽致，为自己在社会和商界中赢得了旺盛的人气和名气。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩认为经商定要先做人。实际上，经商的过程中透着做人的道理，体现着做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人的原则。“君子爱财，取之有道”，这是中国流传几千年的一句古语。经商定要先做人，说得通俗一点，也就是不坑蒙拐骗，不走邪门歪道，按规矩去赚钱。只要按规矩取财，得之于正道，君子也不会以爱财为耻。

2. 帮人亦是帮己

胡雪岩智慧 胡雪岩一生助人为乐，也经常得人助。正所谓助人者始得人助，为商者在能力范围内千万不要吝于助人。胡雪岩曾经说过：“有钱可用，还要看机会，还要看人。”也就是帮人要帮到实处，帮在急难处，同时所帮的人还应该是可帮之人。胡雪岩的事业如此腾达，正来自于此。

清朝时期，京城用粮均由鱼米之乡的苏杭地区通过运河运送，称为“漕运”。参与运粮工作的一批人马称为“漕帮”。因运河连年受战事影响常常阻塞造成运粮误期，朝廷下旨改漕运为海运。这样一来境遇本来就每况愈下的漕帮更是雪上加霜。漕帮虽外在力量雄厚，根深蒂固，派头、场面都过得去，但作为漕帮当家人的尤五，心中自有一本难念的经。整个漕帮自乾隆年间开始就一直借债度日。当时漕帮有一批粮，想卖掉这批货，换些现银，让各位弟兄的生活能过得好一些，心里也有个安慰。

可由于胡雪岩与尤五的师父魏老太爷相交甚好，漕帮老大尤五受师父魏老太爷的指示，要将这些米转让给胡雪岩。胡雪岩不是向漕帮买米，而是借米，所以将来还的仍然是米，而非现钱。时下，正赶上漕帮现钱紧张，胡雪岩对漕帮来讲虽说是位生客，可却是师父魏老太爷看重的人，有魏老太爷的情面在，尤五实在不好意思说出自己的难处。

在酒席上，胡雪岩心明眼亮，已经看出尤五虽已答应让出自己在上海米行的大米，但心中一定有没说出的隐情，想必他们一定有自己的难言之隐。

以胡雪岩的为人，当然不希望别人为帮自己而牺牲自己的利益。于是，他恳请尤五说出自己的难处，有事大家一起商量。一番诚恳的心意表白出来，尤五心中对胡雪岩有了一个较好的印象，于是他用感激的声音答道：“爷叔，你老人家真是体谅！不过老头子已经有话交待，爷叔您就不必操心了。今天头一次见面，还有张老板在这里，先请宽饮一杯。明天我们照吩咐去办就是了。”

胡雪岩对尤五的回答也非常满意，心想正是因为自己的话“上路”才有这样漂亮的答复。如果因为对方有这样的回答，自己就装做什么都不知道，那自己就太不上路了，交情也会到此为止。所谓“人敬我一尺，我敬人一丈”。尤老五之所以有这样的回答，自然是受魏老太爷的影响，既然说要帮他就一定要做到底。

胡雪岩没有就此而止，非常认真地说道：“话不是这样讲！不然于心不安。五哥，我再说一句，这件事要你们这方面能做才做，要是有些勉强，我们宁愿另想办法，江湖上行走，不能做害好朋友的勾当。”

“爷叔这样说，我不讲实话，就不是自己人了。”尤五终于将自己“当家人”的许多难处说了出来。帮里的亏空要弥补，倒还在其次，眼看漕米一改海运，使得江苏漕帮的处境异常艰苦，无漕可运，收入大减，帮里弟兄的生计，要设法维持，还要设法活动，撤销海运，恢复河运，各处打点人情，哪里不要大把银子花出去？全靠这十几万石大米。而借给胡雪岩不仅没有银款入账，将来还的还是大米。虽说以后浙江海运局还米过来正值五六月份青黄不接，可以赚一笔差价，但与自己这方面脱价求现的宗旨完全不符。

听到此，胡雪岩也就了解了漕帮的内部隐情，立即要求张胖子开一张 10 万两银子的银票，即借 10 万两银子给尤五暂渡难关。当时由于漕运改海运，许多钱庄都去巴结海运



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

船帮，不敢对漕帮放款，怕担风险。身为漕帮老大的尤五，一来不愿自失身份，二来自己也想争口气，所以抱定“求人不如求己”的宗旨，不向钱庄借款，只求尽早脱货求现。

这样一来，尤五释然了，非常欣慰，向胡雪岩连连拱手答道：“好极了，好极了！这样一做，面面俱到。说实在的，倒是爷叔帮我们的忙了，不然，我们脱货求现，一时还不太容易。”胡雪岩也相当高兴，这件事做得实在太顺利了。当晚宾主双方尽醉极欢，胡雪岩刚一出道，就显示出自己的不同凡响，人情练达，处事周到，而且更以他为人着想，帮人帮在实处的做派，一下子就赢得了松江漕帮的信任与钦服，也为自己以后的生意找到了一条可以放心托靠的臂膀。

虽然帮人时不必想着去获报，更不该以获“报”与否来决定帮或不帮，但客观上看，施恩于人终将获报，所谓“种瓜得瓜”，这其实也是人事的一种必然。商事之道与人事之道，在这一点上是一致的。胡雪岩这种援手相帮确实是出自他的豪爽和义气，正因为胡雪岩总是能急别人之所难，帮人帮到实处，所以才能交到尤五这样义气的江湖朋友。帮人亦是帮己，他帮尤五解决了帮中的困难，也交下了尤五这个人。以后，胡雪岩所有水运货物总能够顺利地运输。

□胡雪岩人生启示：

一个人的力量，往往是十分有限的。因此，想成就一项事业，少不了要借助“众人拾柴之势”。得帮人时且帮人，其实也是一种极好的感情投资方式，它能够帮助自己建立起一种良好的人际关系。换句话说，许多时候，帮人其实也是帮自己。施恩于人，获报于人，有时甚至是以“滴水”而获“涌泉”。

3. 以道为先，凡事多为人着想

胡雪岩智慧 胡雪岩有句名言，说做生意的人要学会“前半夜想想自己，后半夜想想别人”。“想想别人”就是设身处地为别人着想，想想别人的难处，想想别人和自己一样的辛苦。生意人不能不想自己，不能不去细心地算计筹划如何去赚钱。钱是赚来的，更是筹划来的。但在想自己的时候，不妨也相应地想想别人，这样做也会为自己免去一些不必要的麻烦。

胡雪岩义名在外，为人厚道，杭州城内无论官民都愿意把自己的钱存到胡雪岩的阜康钱庄，使得胡雪岩的阜康钱庄一开业就显出一派兴旺景象，胡雪岩又知人善任请了一个叫刘庆生的得力手下为他打理内务，自己就抽出身来帮王有龄的忙。

王有龄因为得到胡雪岩的帮助，顺利地解决了漕米解运的老大难问题，博得了上下的一致好评，也替巡抚大人去了一块心病。巡抚大人为此允诺为王有龄请功。王有龄自然喜不自禁，谁知一等再等，却不见有什么消息，心中虽然着急却又不好开口向巡抚大人问及此事。

王有龄在百思不得其解的情况下去找胡雪岩一起商量此事。胡雪岩立刻去找巡抚大人身边的一位何姓师父，通过他了解了这位巡抚大人的真实想法。

原来这位巡抚大人黄宗汉为人十分贪婪、刻毒，虽然王有龄办事得力，但想要外放肥缺，不给那位巡抚黄大人一点好处，这件事恐怕只能成为无果之花。

胡雪岩掌握了巡抚大人的这一爱好就对症下药，主动以王有龄的名义给黄宗汉家里送了两万两银子，果然是有钱能使鬼推磨，没几天王有龄便得以外放湖州知府，而且同时兼任原海运局坐办一职。

江浙本就是全国有名的富庶之地，而这湖州更是江浙中最富的地方，到这里做知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

府无疑是个大大的美差，三年清知府，十万雪花银，王有龄真可谓是“钱”途无量了。

王有龄在四月下旬接到任官派令，身边左右人等无不劝他，速速赶在五月初一接任视事。之所以会有这等建议，理由很简单：尽早上任，尽早搂到端午节“节敬”。

清代吏制昏暗，红包回扣、孝敬贿赂乃是公然为之，蔚为风气。风气所及，冬天有“炭敬”，夏天有“冰敬”，一年三节另外还有额外收入，称为“节敬”。浙江省本来就是江南膏腴之地，而湖州府更是膏腴中的膏腴，各种孝敬自然不在少数，这就是王有龄左右手下各路聪明才智之士无不劝他赶快上路的真正原因。

王有龄想听听胡雪岩对此有什么看法，胡雪岩说道：“银钱有用完的一天，朋友交情却是得罪了就没得救了！”他劝王有龄等到端午节之后，再走马上任。

胡雪岩之所以这样建议是有多方面考虑的。王有龄不是湖州第一任知府，在他之前还有前任，别人在湖州府知府衙门混了那么久，就指望着端午节敬，王有龄虽可名正言顺地抢在头里接事，抢前任的节敬，可是，这么一来，无形中就和前任结下积怨，暂时可能会相安无事，但这个不稳定因素保不准什么时候就会发作。要是将来在关键时刻发作，墙倒众人推，落井下石，那可就划不来了。

江湖上有句话说：“你做初一，我做十五；你吃肉来我喝汤。”这意思是说，好处不能占绝，干事情不能吃干抹净，一点后路都不留给别人。人家前任知府虽被扫地出门，但你新官上任之际，总得替人家想想，送对方一顿“节敬”，自己又没损失什么，还赚了对方一个人情，自会让别人对你感激不尽。看来胡雪岩深谙此道。

王有龄春风得意，做了湖州的知府，同时还兼管乌程县和海运局，纵使有三头六臂，也感觉力不从心。此时，胡雪岩想走捐官的路子，只弄到了身份，还没有具体的职务。王有龄想把杭州城里的海运局让出来，委任胡雪岩为海运局委员，相当于王有龄在海运局的代理人。

在一般人看来，这无疑是个一箭双雕的好办法，胡雪岩却认为不可。他的道理很简单，但一般人就是办不到，个中关键，在于胡雪岩能够退一步为别人着想。胡雪岩对王有龄说，海运局里有个周委员，资格老、辈分高，人家苦等这个职位已经很久，原地踏步了多少年，终于有了升官的机会，我又怎么可以不顾周委员，去当这个代理呢？这从道义上根本说不过去。果不其然，好心终有好报，周委员当代理后，凡事都与胡雪岩商量，这就等于还是胡雪岩做幕后代理，权力仍然掌握在他手中。

正是因为胡雪岩有了这个仗义的举动，等于有王有龄、周委员两个人在海运局替他抬轿子，要是直接委以胡雪岩代理职务，那就等于为他树立了一个潜在的敌人。

□胡雪岩人生启示：

福兮祸所伏，祸兮福所倚，失意时，一个人往往要走顺路；得意非常之际，也常常为自己种下祸根，埋下日后衰败的由头。胡雪岩的商德之所以为人称道，有很重要的一条，就是不仅不抢同行的饭碗，且凡事以道为先，处处为别人着想。先做人，后经商，营儒商之道，走大企业之路。胡雪岩化智为义，自然明白以道为先，凡事多为人着想的道理。轿夫有如韩信点兵，当然是多多益善，为人处事也是如此。



4. 不赚烫手钱

胡雪岩智慧 **商人重利。作为商人的胡雪岩也不例外，他也把利看得很重。但是胡雪岩取财走的却是君子之道，那些蝇营狗苟之类的烫手钱，他是从来不会沾手的。**

胡雪岩认为，做生意当然是以赚钱为目的，但赚什么样的钱以及赚钱后会产生什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么后果，也确实不能不让人去谨慎考虑。那种拿了会烫手的钱，即使再多也不能沾。

对于生意人来说，到底哪些钱拿了会烫手呢？对此，不同的人有不同的看法。但总的说来，会烫手的钱，大体可分为下列三类：

第一类是触犯法律挣来的钱，如靠走私贩毒等不正当途径赚来的钱。虽然利润丰厚，但对社会造成了严重的危害。通过这种途径赚来的钱，就是我们通常所说的"黑钱"，这些钱拿了肯定是会烫手的。况且，赚取黑心钱，天理也难容，必将招来灾祸，受到惩罚。

胡雪岩巨敛天下财富，又有官场、江湖势力做自己的后盾，生意遍及各个商业领域，但他却没有做像贩卖鸦片等一类的违法生意，他的生意都是上得了桌面的。他认为，为身外之物冒被囚杀头之险，无论如何也不划算。

第二类是以损人利己的手段，即以损害同行或蒙骗欺诈赚得的钱。比如龚家父子为了达到赚钱的目的，在本属于胡雪岩的军火生意上斜插一杠，这种钱也是会烫手的。这是典型的以损害他人利益为手段赚取的钱财，违背了生意场中公平竞争的原则，同时也践踏了人自身应该遵循的基本的道德准则。商场交易是应该重视互利互惠的。而且加害于人，赚取这种居心不良的钱财必然会为自己种下祸根，早晚会遭到报应。

胡雪岩做生意一向崇尚光明磊落，走的是阳光大道，从来不会为一己私利而损害他人。

第三类是那种虽然没有违法同时也有正当的理由去拿，但拿了却有可能得罪于同行或朋友，与别人结下怨恨的钱。如胡雪岩将本属于自己的军火生意从龚家父子手中再次夺回，从龚家父子那里挖回属于自己的钱。按理说拿得是理直气壮，而且胡雪岩的多数朋友劝他不要分利给龚家父子，但他认为这得罪同行的钱不能拿，拿了会烫手，所以他拒绝了别人的建议，执意按自己的想法行事。

在这三类烫手钱中，对于前两类，人们从理性上比较容易理解而且也看得很透彻，大多数人也能尽量约束自己按规则办事。可对于第三类，人们往往有如雾里看花，水中望月，不是因为看得不清楚，而是因为看清楚了，却常常因为利欲熏心很难主动放弃。按理说利之所趋，也是人之常情。一方面，这类钱的获取并不触及法律问题，也不是直接以不正当手段损害他人利益。同时，商人以利为先，也是无可厚非的事情。一个优秀的商人往往从别人看来赚不到钱的地方都要设法挖出银子来，何况自己面前有现成的钱好赚，更何况赚这"现成"钱还有充分而正当的理由。但作为一个商人，要想持久地驰骋于商场中，绝对要和烫手钱划清界线，这个原则是任何一个商人都应该随时记取的。

生意场上，经商虽以赚钱为目的，以把别人口袋里的钱"掏"到自己的腰包里来为结果，但还要讲究"道"。对于生意人来讲，商人图利，千来万来，赚不到钱不来，赔本买卖更不能做。不过，赚钱要走正道，要光明正大地从别人口袋里"掏"来银子，并且要做到别人心甘情愿地让你来"掏"，这也就是所谓的"生财之道"。

胡雪岩不仅深谙其"道"，而且还能身体力行。他与朋友合伙做生意，都是真诚相待，互利互惠，许多时候甚至宁愿自己吃倒账，也绝不亏待朋友。这些都能看出胡雪岩作为一个商人难能可贵的道德品质。而且，纵观胡雪岩数十年的经商历程，可以发现他经商始终遵循以下五条原则：

第一，可以借助自己的人脉力量赚钱，但绝不能够因赚钱去做对不起别人的事情；

第二，可以捡便宜赚钱，但决不去贪图于会损害别人利益的便宜；

第三，可以寻机取巧，但绝不背信弃义，靠坑蒙拐骗等一些旁门左道去赚黑心钱；

第四，可以为了赚钱去铤而走险，但决不违背朝廷的律令和明文规定去赚黑心钱；

第五，可以将赚钱作为经商的头等大事，但对施财行善的义举从来不吝惜。所谓人可役物，但绝对不能让物役人。

□胡雪岩人生启示：

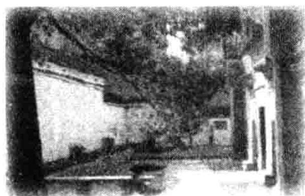
作为一个商人要做到不赚取烫手钱，确实需要有一种"俯首甘为孺子牛"的精神，将心比心，总能够设身处地为别人着想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧二

誉：造一口长流井

在商业经营过程中，一时的成功称不上成功，永久的成功才是真正的成功。商人以利为先，以赚取钱财为目的，这是无可厚非的。但，财富不应通过欺骗而获得，那种只做一锤子买卖的商人，很难实现永续经营的目标。商人应该学会为自己打造一口长流井，毕竟商誉是取信于人的最捷途径。



1. 打造金字招牌

胡雪岩智慧 树招牌，当然是越亮越好。一些有眼光的商人都注重如何为自己的商号题名。从这一角度看胡雪岩对于自己钱庄招牌的重视以及他对题定招牌的要求，显示了他精明的生意眼光。在商人眼里，品牌就是事业。因为品牌不仅仅是商品标记本身，它实际上是商标和产品的统一体；在商人眼里，品牌更是一种长远的投资，做好自己的招牌，经营自己的品牌，创出自己的牌子，才能达到永续经营的目的。

胡雪岩在最初创办自己的钱庄时，在物色钱庄“档手”的同时，就开始考虑如何为自己的钱庄题定招牌。他的钱庄招牌自然是要用“金字”的。胡雪岩虽然在经商上有着丰富的经验，但对题定招牌这样需要文墨功底的事情并不胜任，因而郑重其事地去请教王有龄。不过，胡雪岩虽然不知道题定招牌的遣词用字，但他知道题定招牌该有的讲究，当王有龄告诉他题招牌自己也是头一遭，不知道怎么题法，有些什么讲究时，他毫不犹豫地摆出了题定招牌应该注意的几条原则：“第一要响亮容易上口；第二字眼要与众不同，省得跟别人搅不清楚。至于要跟钱庄有关，要吉利，那当然用不着说了。”

胡雪岩这里讲到的几点要求，正是题招牌的关键所在：

其一，起名以畅。胡雪岩说的招牌用字要响亮，要容易上口，也就是要求题写的招牌要简洁明了、通俗易懂且读起来要响亮畅达、琅琅上口。挂出招牌的目的就是要让人记住，因此，这一点也就显得特别重要。如果一方招牌用字生僻，读起来佶屈聱牙，招牌的作用也就失去了。

其二，起名以别。用与众不同的字眼，使自己的商号在招牌上就显出一种特别，从而能在众多行业中引人注目。根据现代商务运作的观点来看，一个与众不同的招牌，实际上意味着一种独立的品位和风格。因此，这一点也显得非常重要。

其三，起名以适。招牌用字要符合自己商号的行业、行当的特点，要能让人一看招牌就知道你的商号是干什么的。

其四，起名以吉。这大约是中国人题定招牌时常会特别讲究的一点，不过这确实符合商场上人们的一种普遍的心理。商场上，无论买方卖方，都是希望能够大吉大利的，谁也不喜欢自找晦气。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这几点要求，归总起来也就是要求题写的招牌能够充分显示其“以为标识，广招来者”的作用。根据这几点要求，王有龄为胡雪岩选择了“阜康”两个字。这两个字取“世平道治，民物阜康”之意，可以说是完全符合胡雪岩的要求，因此胡雪岩将这两个字念了两遍之后，立即欣然同意："好极……就是它。"

不能小看这一取名。做生意首先就必须求名，要有名目也就是字号别人才知道，要有名气别人才信任，而取一个好的名字往往一叫就响，这是成为金字招牌的基础。

做名气需要有手腕，有花样，这是毋庸讳言的。但应该知道，做名气不是光去做花架子，仅靠架子做出来的名气，绝不是可以长久的名气。常言道："瞒得了一时，骗不了一世"，花架子一旦被人识破，靠花架子“搭”出来的名气就会一文不值，不但失去了客户的信任和尊重，还会把自己逼入了死胡同，以致很难再改变别人留下的恶劣印象，重建声誉。

要做名气，关键还是要真正做出自己的“金字招牌”。

胡庆余堂开办之初，胡雪岩做名气的方针，也就是要做出自己的“金字招牌”，换句话说，他要的是靠做出一块不倒的“金字招牌”，建立起真正的名气。因此，他在确定送药的同时，还在药店如何开法、怎样用人、怎样进料、怎样炮制等方面，定下了两条不变的原则：

第一，方子一定要可靠，选料一定要实在，炮制一定得精细，卖出的药一定要有特别的功效。按胡雪岩的说法："说真方，卖假药，最要不得。"而且，胡雪岩还要求，要叫主顾看得清清楚楚，让他们相信这家药店卖出的药的确货真价实。为此，他甚至提议每次炮制一种特殊的成药之前，比如要合“十全大补丸”了，可以贴出告示，让人来参观。同时，为了让顾客知道本药店选料实在，决不瞒骗顾客，不妨在药店摆出取料的来源，比如卖鹿茸，就不妨在药店后院养上几头鹿，这样，顾客也自然相信本药店的药了。

第二，药店档手除能干之外，更要诚实、心慈。旧时药店供顾客等药休息的大堂上常挂一副对联："修合虽无人见，存心自有天知"，说的就是卖药人一定要自我约束，时时注重药的品质，时时为病人着想，这样，药店才不会坏了名声，倒了牌子。

胡雪岩的这些原则，归总一句话，就是靠诚实无欺来建立起自己真正的名气。这里当然也有为了让自己的诚实无欺能被别人知道而热热闹闹玩出的花样，比如贴告示让人来参观，比如在后院养上几头鹿，这就是别人没有的花样，但说到底，这些花样也都是一种以诚实无欺来“擦”亮自己的招牌的手段。一个企业要想持续发展、永续经营，决不能靠坑蒙拐骗，而要靠诚实无欺的信誉，为自己赢得客户的需要。过去许多商家门脸上都会挂上“诚信招来天下客，无欺誉揽万人心”的对联，对联道出的确实是一个使自己的“金字招牌”永不倒的简单的“诀窍”。所以，胡雪岩很郑重地说道："我们也不是故意要花样。只不过生意要做到既诚实，又热闹。"

创一个品牌，不是一件轻而易举的事情。在这条路上，可以说千难万险，困难重重，红顶商人胡雪岩深谙此理。他说:"我想做生意的道理都是一样的，创牌子最要紧。"所以他一直在竭尽全力去创自己的“金”字招牌。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩一生极重名声、名气，崇尚名至实归。为保住“金字招牌”，他一生苦心经营，取得了令人瞩目的成就。他认为，抛头露面的最好办法是“扬名”，百年老店，必然有块砸不烂的“金字”招牌。有了金字招牌，就形成了经营之道，这经营之道就是老店赖以生存的生命和资本。一些有眼光的生意人都注重如何为自己的商号题名。从这一角度看胡雪岩对于自己钱庄招牌的重视以及他对题定招牌的要求，也显示了他精明的生意眼光。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 商人应以商誉为本

胡雪岩智慧 **一个有战略眼光的实业家，他的事业取得成功，绝不是靠坑蒙拐骗，而是靠信誉，靠切切实实来满足客户需要得到的。商誉是所有生意行当的立足之本，也是在激烈的市场竞争中取胜的一个砝码。有才无德，仅靠耍花样来求名取利，到头来只能是搬起石头砸自己的脚，聪明反被聪明误。**

从古至今，有两种截然不同的经商者：一种是以诚信赢天下，另一种是以骗蒙天下。诚者自成，骗者自败。这似乎是一种有道可循的商业法则，值得所有商人自省。可现实中，仍有一些低水平的生意人，自以为有本守缺不烂的生意经，一度得到靠欺骗获得的甜头，便屡试不爽，快感通身。殊不知，此等做法只能成一时，却败一生。一个不讲信用的人，充其量只能满足一点小私欲，根本不是大商人所为。

胡庆余堂刚刚创办的时候，就遇到了杭州城里老字号——许广和、叶种德两家药号明里暗里与他展开的竞争。

许广和、叶种德是杭州城里两家最大最老的药号，而且也分别有自己的看家本领，只是胡庆余堂开办伊始胡雪岩采取的那些组织送药、修合公开、养鹿取茸等招式，很快就收到了极好的商业效果，药号马上就显出了极旺的势头，每日里顾客盈门，且杭州附近州县的老百姓也慕名而来专到胡庆余堂买药，大有雄霸杭州一方的气势。胡庆余堂的生意好了，相比之下，许、叶两家药号的生意自然就清淡了许多。这两药号自恃历史悠久，实力也不弱，当然心有不甘，于是想尽办法来招揽顾客。

在他们的商业意识里只有传统的商业竞争理念——靠价格“拼杀”，决定与胡庆余堂打一场价格战，希望通过压价销售挤垮胡庆余堂。叶种德的老板率先降价，胡庆余堂的人参每两两钱银子，他们只卖一钱七，胡庆余堂的淮山药每两五厘纹银，他们只卖四厘……顾客自然是捡便宜的买，于是叶种德药号拉回了一大批顾客。

按照常理，胡雪岩应该以牙还牙，与许、叶两家打一场价格战，况且，此时的胡雪岩其实也有能力和他们拼价格，胡庆余堂真正开办起来的时候，他已经有钱庄、典当做后盾，资产已达千万。如果胡雪岩与许、叶两家打价格战，甚至有可能一举挤垮他们。但是胡雪岩并没有采取这种普通的做法。在胡庆余堂的“阿大”向他报告了由于许、叶两家故意压价而使胡庆余堂营业额下降的第二天，胡雪岩不仅没有将自己的药材降价，却在药号的大堂之上挂出了上书“真不二价”四个烫金大字的牌匾。

胡雪岩挂出“真不二价”牌匾，显然是受了“韩康不二价”故事的启发。相传韩康是古代一位深谙医道、遍识百草的采药人。这韩康以采药、卖药为生，每日里上山采药，然后把采得的药材挑到集市上出售。集市上自然少不了讨价还价，而有些心术不正的卖药人常常以次充好，本就不是货真价实，因而也允许顾客讨价还价。唯有韩康不准还价。他对与他还价的顾客说：“我的药值这个价，我也只卖这个价。这就叫真不二价。”那些买药的人吃那种讨价还价买来的药数贴不能见效，而吃了韩康的药，一、两贴就能除病，自然也就相信了这“真不二价”的实在，“韩康不二价”的故事也便传扬开来，韩康的生意也越来越好。



胡雪岩这样做就是要向顾客做出承诺：胡庆余堂卖出的药绝没有半点掺假。而他心里也清楚，压价销售，实际上只是权宜之计，绝不可能持久，因为药材的价值是明摆着的，做生意总不能为了挤垮对方而自己一直亏本经营，这样下去，不等挤垮别人，自己就先垮了。胡雪岩的做法，归总一句话，就是靠实至名归来建立起自己真正的名气，说明他十分重视商誉。那些商家要想使自己不因为压价而亏本，唯一的办法就是以次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

充好，以劣代优，也就必然导致卖出的药品质量同步下降，这就大大损害了药号的商誉形象。

胡雪岩认为："顾客心里自会有一杆秤，药是治病的，卖出的药药效不好，甚至根本不能治病，店号声誉也就会大打折扣，最后吃亏的还是自己。这就是所谓的商誉效应。胡雪岩就是要告诉顾客，胡庆余堂卖的就是韩康的'方子'，货真价实——这才是做生意的长远之计。"

在商业竞争过程中，价格竞争自然也是一种可用而且也的确可以收到一定效果的方式。同样品质的商品，如果价格上占有优势，在市场竞争中也必然会占有相应的优势。但是，这里关键的还是一个"真"字，这个"真"字就是一个商家的声誉。失去了商誉就等于是自毁商途。顾客所企望的是价廉的同时必须物美，必须货真，如果在价廉的同时降低商品品质，甚至以假冒伪劣商品蒙骗顾客，顾客可以上一次当、两次当，但绝不会一直上当下去。

对一个商家而言，价廉还必须以不损害自己的商业利润为前提，即可以通过薄利多销去争取市场占有率，但不能以加大亏空的方式去占有市场，因为这样去做本身就违背了商业目的，因而是不能长久的。

胡雪岩敢于提出"真不二价"，正是缘于他对"胡庆余堂"的招牌的自信。求一个"金字招牌"是求名，而在生意场上，求名是为了求利。自我形象树立起来了，名气作响了，"金字招牌"擦亮了，生意自然就兴隆起来。这就是所谓的名至实归。

胡雪岩的药店——胡庆余堂在创业时期就十分注重自己的商誉，把"诚实无欺"，即商誉作为经营的宗旨，还由于胡雪岩向有病无钱的穷人负责送药和向军队捐药的两招，使胡庆余堂很快就名声大振。因为药材地道，成药灵验，经营也一直旺盛不衰，遇到春夏时疫流行的季节，上门的主顾常常排起长龙等药，胡庆余堂自然也是大为赚钱。据史料记载：1882 年胡雪岩的钱庄、典当、丝行相继倒闭，第二年朝廷下旨清查，胡记其他所有铺面、房产全部在清查之列，唯独胡庆余堂照旧经营，而且生意蒸蒸日上。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩最忌讳言而无信，靠诡骗赚得一点黑钱。"黑钱"这玩意，对于那些有一点良知的人来说，它的正反面到处都是病菌，侵害人心。假如你喜爱黑钱，说明你永远是商界的"小蛀虫"，不能见之于光明正大。反之，以真取信，信则隆，最主要的是能把生意摆到桌面上，不用担惊受怕。

3. 如何做到戒欺

胡雪岩智慧 商家总是尽可能追求最大利润。商圣陶朱公有一个重要之理是"务完物"，是指货物在买进卖出过程中，严格把好商品的质量关，务必让经营的货物保持完好。胡雪岩对此有深刻的理解，他在胡庆余堂开办之初，就立下了一块"戒欺"匾。

1878 年 5 月（即同治四年四月），胡雪岩一手创办的药店——胡庆余堂开张了，在开张时他就立下了一块"戒欺"匾，匾中写着这样一句话："余存心济世，誓不以劣品取厚利。惟愿诸君心余之，采办务真，修制务精……"从中可以看出，胡雪岩对产品质量与生产重要性有足够的认识。

生意要红火，关键在于商品质量。而胡庆余堂要红火，关键在于药品质量。药品质量主要取决于两个方面：一是原料选购要地道，二是加工制作要精细，这完全符合"戒欺"匾中所讲到的"采办务真，修制务精"，同时也是胡雪岩经商中"戒欺"精神的具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体体现，更是胡雪岩创品牌的重要手段。

胡雪岩认为"采办务真"是保证药品质量的首要前提。作为中成药主要原料的天然动物、植物和矿物，品种多、分布广，且属性复杂，仅典籍中记载的就有3000多种。中药特点是多味配方，每味药材料的真伪优劣直接关系到药品质量，也即药的疗效，一味掺假，药效就大不一样。正因为如此，胡雪岩不直接从药材行进购原药材，而是利用钱庄、银号、当铺构成的金融网做后盾的优势，隔年贷款给药材产区的药农，使他们资金周转灵活，愿意献出所采的上等药品，并派熟悉药材产地、生长季节、质量优劣的专人到全国各地的药材产区自设坐庄，收购地道的药材，比如当归、党参、黄芪必须采自陕西、甘肃；淮山药、生地、牛膝、金银花必须采自淮河流域；麝香、川贝、川莲必须采自四川、贵州；贝母、银耳必须采自江西樟树；人参、虎骨、鹿茸必须采自东北三省；龟板必须采自湖北汉阳；驴皮必须收购于河北新集、山东濮县；豆蔻、西洋参、犀角、木香必须从外国进口；即使冰糖、陈皮之类的辅料，也绝不含糊，必须是来自广东、福建的。本来陈皮在浙江本地产量很高，价格也便宜，但胡雪岩嫌浙江陈皮药性不足，宁可千里迢迢到广东去采购，还专拣陈三年的"陈皮"。这种从产地直接进货的做法，不但可以克服从药材行进货中间环节的弊端，还大大降低了成本，更为重要的是能够确保药材质量。

例如胡庆余堂独家生产的"胡氏癖温丹"。这种药共需要74种药材，每味都须用顶真的原料，其中有一味"石龙子"，俗称"四脚蛇"，本是一种随处可见的小爬虫，可是，用于胡氏辟瘟丹的"石龙子"指定必须是出没于杭州灵隐、天竺、韬光一带的金背白肚、背上纵贯一条黄线的"铜石龙子"。铜石龙子生性警觉，爬行快捷，不易捉到，但为了保证药效，每年夏天，胡庆余堂都组织员工上山捕捉。每年如此，附近灵隐寺的和尚也见怪不怪了，还时常提供方便。采药行医是济世善举，和尚作为佛门弟子自会全力相帮。

"大补全鹿丸"需要鹿身上30多种珍贵药材，而且必须选用梅花雄鹿。为了让顾客知道本药店选药实在，决不欺骗顾客，胡雪岩在杭州涌金门外开辟了一处鹿园，养了一群东北梅花鹿，在西湖边上形成一道亮丽的风景。胡庆余堂制作全鹿丸往往选"黄道吉日"，抬着披红戴绿的鹿，敲锣打鼓，游街一番，之后又回鹿园，在众目睽睽之下，宰杀、剥皮、放血，除鹿毛、鹿粪外，其余都送进制药厂。这样，顾客也就会相信本药店的药品确实真材实料。

胡庆余堂创立之后，胡雪岩要求员工必须做到"修制务精"的准则，就是在原料加工到成品制作的全过程中要精工细作，绝不允许偷工减料。

其中"修"要一丝不苟，如多年生蓼科植物大黄性寒味苦，有开积人滞、清火解毒的功能，主治实热便秘、胃脘胀痛、痢疾、黄疸、瘀血闭经、目赤口疮、痈肿疔毒、肠痈腹痛等症，外敷可治烫伤。大黄是一味常用药，但入药时仅取其根状茎，胡庆余堂的药工总是仔细地剥去大黄表皮。此外，苦杏仁尖有毒，胡庆余堂药工在除尖后才将它入药；麦冬心性寒，他们必先去心；麻黄要去节、莲子要去芯、肉桂剥去皮、五倍子去掉毛……所有这些确保了胡庆余堂生产的中药在色、香、味和疗效上都有独到之处。而"制"要精益求精。以治疗疮的良药"立马回疔丹"为例，其中有原料叫"金顶砒"，这是按东晋著名道士医学家、彤术家葛洪（约281~341年，丹阳句容〈今属江苏〉人）的炼丹法，用青铜、砒霜提炼，取其上面的结晶体入药。又如：治疗癫狂症的"龙虎丸"，内含剧毒药品砒霜，按古方炮制规定，用白布把砒霜包起来再嵌入豆腐中，文火慢煮，待豆腐变黑（即砒霜中的部分毒汁被豆腐吸附）方可入药。为了防止服药者中毒，严格要求把已排出部分毒汁的砒霜与其他磨成细粉的药味搅拌得非常均匀。

据《胡庆余堂：中药文化国宝》记载，这里还有一则故事：

胡庆余堂开办不久，就有一个因获悉自己中举而高兴过度引发癫狂症的新科举人



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

登门求医。此人家道贫寒，十年寒窗，磨穿砚台，好不容易求得功名，父母本指望他支撑门户，不料遭此厄运。听罢原委，有个名医说：用龙虎丸或许能治愈此病。只是胡庆余堂没有这种药，但胡雪岩还是表示：半月之内，一定制出龙虎丸。

当时的药物全用手工搅拌，龙虎丸中有剧毒砒霜，由于担心拌不均匀关及人命，没有一个药工敢承担这个风险。可是10天后，胡雪岩宣称药王桐君老人于昨夜托梦教他制作龙虎丸的秘法。他叫人把一间工场打扫干净，关闭门窗，只留下几个操作工，并向他们面授机宜。三天以后，龙虎丸果然制成，那位举人服用了没几天就根治了癫狂症。胡雪岩有一次酒后吐真言，原来，他命药工将药粉均匀地摊在竹片上，再用木棒反反复复、颠来倒去地写"龙"、"虎"二字，共写999遍，这样一来，药粉自然拌透了，哪会不匀？操作时关闭门窗，不准外人偷看，乍看之下神秘兮兮，实际是要求药工专心一致罢了。

在确保药材质量上，胡雪岩主要做到以下两件事情：一是严格挑选。原料进来后，先要拣去杂质，胡庆余堂药工宁精勿滥，即使像麝香之类的原料，他们也仔细地把混杂在麝香粉里的细毛、血衣一一剔出，虽然这样做原料损耗往往高于其他药店，但确保了药效。二是精心贮藏。为防止药材霉烂变质，胡雪岩购地四亩，造起四个药材仓库，另设一个设计独特、阴凉透风、温度适宜的胶库，在此贮藏的驴皮膏历时百年也不变质。中药贵在纯。把采办来的地道药材进行炮制时，对动物、植物、矿物等"生药材"进行必要的漂、剪、熬、煮、淬、泡、炸、煨、炒、炙、炼等加工，使其药效能够完全发挥出来；制剂就是将炮制过的药材做成丸、散、膏、丹、酒等成药。

可见，胡雪岩在做到"戒欺"的过程中，真可谓是用心良苦。他知道：用料不实，分量不足，病人用过，不仅不能治病，有时可能还会坏事。这样不仅砸了药店的招牌，还会有损自己的名声。

□胡雪岩人生启示：

在胡雪岩的商业意识中，他始终把商品质量作为头等大事。在胡雪岩的带动下，胡庆余堂上下一致，全力以赴地做到"戒欺"，成功地推出了自己的品牌产品，为药店开辟了滚滚财源。这种通过抓商品质量来做市面的方法，是胡雪岩那个时代的商人所望尘莫及的。

4. 打好场面，坐稳生意

胡雪岩智慧 胡雪岩做生意总是千方百计地竖招牌，打场面。对一个处于商业意识还不是很发达的晚清时代的商人来说如此深谙商业运作之道，可谓是罕之又罕。这是胡雪岩将生意做大做稳，在危急时刻力挽败局的重要手段，只要场面打好了，撑下去，人们心目中的招牌就会永存！

胡雪岩做生意，十分注重场面，他认为只有场面打好，生意才能坐稳。他曾经就此提出过自己的观点：做生意首先就要做出一个热闹的场面，而且，"场面总是越大越好"。因此，一项生意投入运作之前，他也总要在如何打出一个特别的场面上花很多心思。

如何把场面做大、做热闹，不同的人当然有不同的招术。大多数商家无非也就是在装修剪彩、送花篮、放鞭炮、摆宴席、送礼品、请名人题字作画等方面下一番功夫，再敲锣打鼓地热闹一下。

在阜康钱庄开业之时，胡雪岩为做好场面上的事情也着实费了一番心思。他让在钱庄方面颇有才能的刘庆生去选铺面，但有一些硬性要求：房子要轩敞气派，装修要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

富丽堂皇，不能小家子气，甚至在细节方面他都想到了，如堂上悬挂的字画，要求第一不能是赝品，惹行家笑话，第二名气不能太小，名气太小配不上“阜康”的招牌，撑不起场面。

在钱庄开业那天，阜康也张灯结彩一番，柜台里四个伙计一律簇新蓝布长衫，笑脸迎人，请来了杭州城里官商两界几乎所有的名人。胡雪岩亲自招待，摆酒款客，一直吃到午后三点多钟，着实热闹了一把。

场面，首先自然是场上面上的事情要做好。生意场上，这些场面上的事情常常是必不可少的。堂皇的门面，不凡的气派，往往是赢得客户信赖的一个很重要的外部条件。一眼看上去就给人一种小家子气的商号，一开始就不会被客户重视。从这一角度看，这些场面上的事，事实并不就是打肿脸充胖子的一味摆阔，它实际上也是在树立自我形象，在向公众显示自己的实力、优势，以吸引客户的注意，唤起客户的信任。因此，这些寻常做法，常常也是必要的，也是要做好的。按胡雪岩的说法就是，即使内里是个空架子，也要想办法把场面“撑起来”。他的阜康钱庄开办之初，事实上就只是一个空架子。

当然，生意人在打场面的时候，也要注意一个问题，那就是，场面易做不易收。生意场上，如果有足够的实力，当然是把场面能做多大就做多大，而且越大越好。但场面一旦做出，要抽身出来，常常也是要付出代价的，因为场面一收，往往会动摇客户对商号的信心，使客户对本商号的经营状况、现有实力、未来发展以及信誉程度产生怀疑。从这个意义上说，场面也是一把双刃剑，成也是它，败也是它。所以，场面的收放，都要慎之又慎。

正是由于这个原因，胡雪岩即使在四面楚歌，面临倒闭危机的情况下，也还尽力把场面撑起来。

上海阜康钱庄发生挤兑风潮，第二天就波及杭州。胡雪岩从上海返回杭州，还没有下船就得到消息。而得到消息之后，他首先想到的是要把面子保住。

胡雪岩每次回杭州，都由家人接轿，场面十分隆重。护勇身穿簇新的“号褂子”，整齐地站在码头的两旁；点起官衔灯笼，打起旗子，护着一顶蓝呢大轿，常常会引来大群看热闹的行人。可这次在胡家有着特殊地位的乌先生独自一人前来接风，报告了上海、杭州两地的“灾情”，建议胡雪岩移舟到离家更近的万安桥登岸——胡雪岩的宅第在元宝街，他的钱庄在清河坊，因此，胡雪岩由外地回杭州，一向是在位于元宝街与清河坊之间，也是杭州城里最热闹的望仙桥码头上岸，同时他还建议胡雪岩取消所有的排场。胡雪岩为了稳定人心，必须打好面子，不想让别人以为阜康挤兑风潮一起，他自己就变得灰溜溜的，他拒绝了乌先生的建议，而且要求一切排场照旧。

胡雪岩到家后，没有休息片刻就直接赶往杭州钱庄。正好赶上钱庄档手谢云清和罗四太太正在商量钱庄停业三天的事宜。胡雪岩否定了他们的做法，要求卸下排门照常做生意。不仅如此，他还要求谢云清连夜察看储户账目，做好两件事情，一是提早将几个大户的利息结算出来，把银票主动送到他们门上去；二是告诉那些大户，年关已近，要提款应付开销的，尽可交待，以便预先准备。这种做法再一次显示出胡雪岩以信为本的经商理念，同时也为自己做回了面子。阜康因为贴出停业三天的告示，已经在杭州城里引起轩然大波，虽然没有引出更严重的后果，但一遇风潮便缩头停业，事实上面子已经尽失。



这危难关头，胡雪岩的三女儿又要出阁。其实，胡雪岩这次从上海赶回杭州，主要就是为三女儿的婚事。只不过还没下船就知道了这些负面的消息，胡雪岩特意叮嘱罗四太太，三女儿婚事该怎么办还是怎么办，一切照旧。而且，再难也要做到，不管用什么办法，场面无论如何要打好。因为这个时候一松劲，女儿的婚事冷冷清清，阜康的客户必然把它与挤兑风潮联系在一起，对于阜康能否渡过眼前难关产生怀疑，那样也就真正是什么都完了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

女儿办喜事那天，胡家仍然张灯结彩，轿马纷纷。各式灯牌、彩亭、仪仗，排出三里路远，帮办事的执事人等，一色蓝袍黑褂，抬运嫁妆的挑夫，一律簇新蓝绸镶红边的棉袄，气派非凡。这一场面收到的效果就是阜康钱庄照样开门，胡雪岩在杭州城里的所有生意，如典当行、药店、丝行，无不风平浪静，阜康挤兑风潮被一片喜气洋洋冲淡了许多。

通过这三件事，可以看出胡雪岩不愧是个精明、深谙经商之道的商人。他这样做，当然不是"死要面子活受罪"的硬撑。胡雪岩这样做的原因：第一，这些措施使客户保持了对于阜康的信心，由此稳定了人心并保住了自己的信誉。正是有了这一系列的措施，杭州的挤兑风潮在开始的时候才没有恶性地发展下去；第二，稳定了人心，也稳定了大户，使原本可能参加挤兑的大户不再加入挤兑风潮，减少了压力。钱庄生意最怕挤兑，挤兑最烈则是大户加入兴风作浪。大户稳定下来，零星散户，力能应付，也就不足为虑了。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩特别重视面子，他曾说过："面子就是招牌，面子保得住，招牌就可以不倒。"做生意讲究的是场面，但是场面是靠自己打出来的，不是靠人送来的。一般说来，人只要有能力，都希望场面做得大一些，热闹一些。这样做，从深层次看，是希望自己在世人面前有光彩。归根结底，场面总是做给别人看的，是为让自己露脸的一种形式。做场面也是为了树立形象，打造品牌，坐稳生意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧三

远：决定成败靠远谋

用胡雪岩的话说："做生意怎么样的精明，十三档盘算，盘进盘出，丝毫不漏，这算不了什么！顶要紧的是眼光，生意做得大，眼光就要放得远……做大生意的眼光，一定要看大局，你的眼光看得到一省，就能做一省的生意；看得到天下，就能做天下的生意；看得到国外，就能做国外的生意。"



1. 见识卓远，立足商界

胡雪岩智慧 一个生意人要想有大的作为，眼光不仅要看得准，而且要超前，要能够看到以后的事情，看出变幻莫测的商海中不可逆转的大趋势。

人们经常把商场比喻成没有硝烟的战场。有时候商场上的拼杀甚至比战场上更残酷、更赤裸。一个没有长远眼光的人是根本无法有所作为的。胡雪岩是一个大商人。商人的眼光，主要是指不断发现、开辟自己财源的眼光。正如要取水必须有水源，要赚钱也先要有财源。立足商界，首先要见识卓远，在商场开拓出一片属于自己的天地，从商业上讲，也就是要能发现属于自己的财源。

发现财源，首先要求商家有长远的生意眼光。商家的眼光一定要远，也就是不能总盯着一门一行，把眼睛盯在眼前利益上，而且要"吃一个，挟一个，看一个"。要能在商海变幻莫测的复杂形势中看出有利于己的大方向，按照这个大方向来经营好自己的财源。

胡雪岩的生丝生意还没有开始运作之前，就洞察到用代理湖州官库的银子贷到杭州，脱手后再解"藩库"银两的商机，这一步可谓之"远"。湖州的公款本来就要解往省城杭州，交付"藩库"，先垫支一下，买丝到杭州变成现银之后再交付"藩库"并不为过。如此一来，死钱变成了活钱，把它作本钱为己所用，何乐而不为呢？

不仅如此，胡雪岩的商业见识还有看得更长远的。在丝茧生意还没开始时，他就想到了和洋人做生意，组织生丝出口，即当时所谓的销"洋庄"。这一次胡雪岩确实把生意做到了国外。

清朝开埠之后，中国与欧美及日本的贸易主要以江南的丝、茶叶为大宗，而随着18、19世纪西方纺织工业的飞速发展，生丝需求量日益增大，经由上海外销的江南丝、绸，在整个上海"洋庄"贸易中占有举足轻重的地位。同治、光绪年间仅江苏镇江就以丝、绸"行销于北省以及欧、美、日本者，岁入数百万"。

胡雪岩要和洋人做蚕丝生意的念头，也是起于与杭州丝商有关蚕丝生意的交谈。丝商告诉胡雪岩，销"洋庄"把上万两的丝囤积起来，等价钱上涨时再卖给洋人，所赚极多。只是销"洋庄"需要的本钱太大，并且洋人做生意非常狡猾，表面上与你讨价还价，不断地与你周旋，暗地里又去寻找其他的门路。有些商人因为资本有限，急



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于将货物脱手，便杀价出售手中的货。这就增加了生丝生意的风险，不但与洋人的生意没有做成，自己的货又砸在手里。因此，销“洋庄”既要有雄厚的资本，又要有敢于承担风险的意识。

可胡雪岩不这么想，他想到了“喂”。他认为，做生意就怕心不齐，如果这些专与洋人做丝生意的“丝行”、“洋庄”能像茧行收茧一样，同行公议，定一个价，愿买就买，不愿也不调价，洋人也就只能服帖了。对于那些本钱不足，因周转不灵而急于脱货求现的商行，也有办法。第一，可以出价收购，同样的价格，你若卖给洋人，不如卖给我。第二，对方如果不接受收购，则可以约定不卖给洋人。我这里有钱庄做后盾，可以让你用货物做抵押，贷款救急，洋人就范，货物脱手之后再还。洋庄丝价卖得好，能多赚钱谁不乐意！假如在这样的条件下还有人要把自己的货杀价卖给外商，那就一定是暗地里收受了外商的好处，吃里爬外，自贬身价，可以联合同行和他断绝往来。如此一来，这样的人在同行业中也就没有了立足之地。

胡雪岩的这一构思可谓是有远见、有气魄，他后来在生丝生意上发展证明了这一构思确实是见地不凡而且行之有效。生丝生意开始时，胡雪岩来往于杭州、湖州、上海三地之间，在联合丝行、控制市场、垄断价格上绞尽脑汁精心策划，与外商买办斗智周旋，终于按他的构思做成了第一笔洋庄生意，赚下 18 万两银子的利润。

从另外一个角度看，胡雪岩通过这笔生丝生意，一方面与丝行巨商庞二结成了可靠的生意伙伴关系，在蚕丝行业建立起了自己的地位。另一方面，通过这笔生意，他和外商取得了联系，积累了与他们打交道的经验，为他后来驰骋十里洋场打下了基础。再一次证明了胡雪岩的商业意识卓远，只有看得远，才能做得大，况且这些实在不是这 18 万两银子所能够衡量的。

据《光绪实录》记载，“光墉所营以丝业为巨擘，走营出口，几乎垄断国际市场”。1872 年，在新丝将出的时候，胡雪岩特地派人去各地收买生丝，江浙各州县无一漏脱，这一年他为了垄断市场收购生丝投入了 2000 万两资金，使外商“欲求一斤一两而不可得”。胡雪岩经过几年苦心经营，使生丝生意成为了仅次于钱庄、典当行的重要商务领域，而且一直以外贸为主。正因为胡雪岩见识卓远，生意自然就做到了世界。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩对整个时事的了解和把握总能够先人一步，所以他总能先于别人筹划出应对措施。有了这一先机，胡雪岩就能开风气，占地利，享天时，逐一己之利。胡雪岩因为占了先机，便能够先人一着，从容应对。一旦和纷乱时事中茫然无措的人们相比照，胡雪岩的优势便显现出来。

2. 要想取之，必先予之

胡雪岩智慧 **精明的生意人从不在第一笔生意上赚取别人的钱财，而是巧用鱼饵，通过让利、促销等手段来引导消费、刺激消费。“要想取之，必先予之”，做什么生意，都应遵循这个经商之道。以小赚大，以少敛多，让更多的人知道这个牌子后，再靠货真价实的产品去赢得消费者的青睐，这才是商家的明智之举。**

杭州城被朝廷由太平军手里夺回之后，左宗棠把战后处理工作交给了胡雪岩。正当胡雪岩忙于此事之际，杭州城里来了一位洋人，并且指定要见胡雪岩。胡雪岩暗自惊讶，迎出来一看，原来是驻扎在宁波的“常捷军”法军军官让内。在收复杭州城的时候，常捷军曾立下了汗马功劳。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那个时候，胡雪岩受左宗棠之托，负责联系洋人，尽可能地从他们那里弄到开花炮，因为杭州城高墙坚，如果硬冲，枉耗人力。胡雪岩因为有钱庄在宁波，和那里的洋人有一定的交情，所以能说得上话。

胡雪岩领命后，辗转来到宁波，找到法国人让内，只要中国出钱，洋人没有不答应的，况且胡雪岩向他保证，杭州城的太平军早已成了惊弓之鸟，只需借助他的洋枪洋炮一吓，自然土崩瓦解。于是让内领头，带着一支约二百人的洋枪队，各国人都有，号称“常捷军”，直开杭州城下。果不其然，这支洋枪队没有任何伤亡，只是多耗十几箱炸药子弹，便把杭州城拿下。让内欢天喜地，回到宁波，在胡雪岩的钱庄里支取了全部佣金。

“天有不测风云，人有旦夕福祸。”宁波在紧接着的日子里流行起瘟疫，让内也没幸免于难，一连几日，高烧不止。因为胡雪岩有嘱在先，让内为光复杭州有功，只要他在中国一日，在宁波的钱庄就要尽力帮助他。宁波钱庄的档手，听说让内感染了瘟疫，就带了“诸葛行军散”等散丸药去看望他，让内服药一日，居然能下床走动。

到了第二日中午，让内坐不住了，精神十足地跑到阜康账号，问档手送他的是什么神药，档手说是胡雪岩自开药铺炮制的中医药方，由老中医主持，一般都是祖传秘方。让内一定要档手再给他一些，好拿回去给其他同胞。档手打开抽屉，让内欢天喜地，把店里所存的药全部掳去，洋人服了药，个个精神抖擞，于是派让内到杭州来，让他向胡雪岩多要一些这种散丸药。

外国人看中了此药，胡雪岩这一得意非同小可，就实实惠惠地送了他两大箱，让内一定要留下钱。胡雪岩说是我送你的，不要钱，让内不解，追问胡雪岩，你不收钱岂不是赔本?

胡雪岩没有回答，只是笑了笑。其实，在胡雪岩的心中已经有了更远的想法——利用让内为胡庆余堂做一个活广告。果然让内回去一宣传，加上用药人相互转告，胡庆余堂还没正式挂牌，名声早已在外了。胡雪岩刚到上海，便有洋人找了来，说在宁波服过胡庆余堂的药，药效奇佳，现在他要随船回国，希望胡雪岩卖他一批成药，他还留下定金，说下次再来中国，还要采购。

中国有句古话说：要想取之，必先予之。胡雪岩利用这个外国人为自己的药店造声势，就是用的这一招。将来胡庆余堂的药物不仅中国人知道，而且外国人也知道。这样，胡雪岩的生意才能做大做远。

在国内，每年的盛夏，都有一批举人要上京赶考。于是，胡雪岩考虑到盛夏时节学子们的住宿与食水都成问题，极易造成痢疾等流行病，以往每年都会或多或少地出现这些问题。于是，胡雪岩决定给每位考生奉送两枚药丸，如有不够者到北京药房分号去领，地址写得清清楚楚，药房号更是显眼易记。果然，有胡雪岩的神药相助，问题比往年大大减少，胡庆余堂的名声在北京是越来越大了。等这些学子们赶考完，回到各自家乡，每逢遇到诸类疾病，都向人推荐胡庆余堂的药，渐渐地，胡庆余堂的名号就全国闻名了。虽说不敢与历史悠久的“同仁堂”相比，但在整个南方，胡庆余堂确实声名不菲，两堂一南一北，俨然又是“北票南庄”的格局。

用今天的商业眼光看，胡雪岩送药给洋人和学子们的举措，其实也就是一种特殊的广告宣传方式。“要想取之，必先予之”，其实是一种一箭双雕甚至一箭几雕的绝招。第一，为自己挣得了仗义慷慨的好名声；第二，利用洋人和四方百姓为自己做了大规模的“活”广告，创下了自己的品牌，立定了脚跟；第三，又进一步为自己打通了和洋人之间的通商之路。

胡庆余堂开业之初，胡雪岩在做名气的过程中，充分体现了“要想取之，必先予之”这八个字的精髓所在。



□胡雪岩人生启示：

纵观胡雪岩的经商套路一般都是先予后取，他利用洋人、学子为他造声势、做广

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告来打响药店的招牌。可见胡雪岩对“要想取之，必先予之”这句至理名言有极深的领悟，而且事实证明此举确实行之有效。在胡雪岩所处的商业时代里，还不存在广告效应，胡雪岩的经商手腕、行事手法却能如此之高，别人只看到其一的地方，他却能举一反三地看到其三、其四，实在不得不叫人佩服称绝！

3. 做生意不可抱残守缺

胡雪岩智慧 **胡雪岩借助身边的专业人才为自己开拓财源，不死守自己熟悉的行当，说到底，也就是不断为自己寻找新的投资方向，不断扩大自己的投资经营范围。一个生意人如果只看到自己正在经营的熟悉的行当，最终只会是抱残守缺，连正在经营的行当都不一定经营得好，更不用说为自己广开财源了。**

由弱而强者必须先干成一两件事，才能干成无数件事。有人曾对胡雪岩由衷赞叹：“小爷叔的眼光，才真叫眼光！看到大乱以后了。”这位眼界极高的人如此赞佩胡雪岩，是因为胡雪岩在做成第一桩销洋庄的生丝生意之后，立即就想到要开始投资两桩在乱世之中和乱世之后，都必须给他带来滚滚财源的事业。这两桩事业，一桩是开药店，另一桩是典当业。

胡雪岩想到投资典当业，自然与他对于他那个时代五行八作的生意行当的了解有关。战乱频繁、饥荒不断的年代，居于城市之中的人，不要说那些日入日食的穷家小户，即使稍稍殷实一些的人家，也会不时陷于困窘之中，急难之时，常要借典当以渡急难，以致典当业遍布所有市镇商埠。据《旧京琐记》，清同治、光绪年间仅京城就有“质铺（当铺）凡百余家”。以胡雪岩眼界的开阔，他不会看不到这是一个可为的行当。事实上，胡雪岩早就动过开当铺的念头。不过，真正促使胡雪岩要把典当业当作一项事业来做并付诸实施的直接原因，是他与朱福年的几番交谈。

朱福年在庞二上海丝行中做“档手”，胡雪岩在联合庞二销洋庄过程中收服了他。朱福年原籍徽州。中国历史上，典当业的管家，即旧时被称作“朝奉”的，几乎都是徽州人，朱福年的一个叔叔就是朝奉，他自然熟悉典当业。胡雪岩从朱福年那里知道了许多有关典当业的运作方式、行规等知识，还知道了典当业其实是一个很让人羡慕的行当，比如朱福年就叹息不知道自己当年没有入了典当业而吃了丝行的饭，是不是一种失策，因为“吃典当饭”的确与众不同，是三百六十行中最舒服的一行。

与朱福年的交谈坚定了胡雪岩投资典当业的想法，他让朱福年替自己留心典当业方面的人才，而自己一回杭州，就在杭州城里开设了自己的第一家当铺“公济典”。其后不几年，他的当铺发展到23家，开设范围涉及杭州、江苏、湖北、湖南等华中、华东大部分省份。

胡雪岩开办典当业，当然绝不是因为“吃典当饭”舒服。以胡雪岩说出来的理由，是“钱庄是有钱人的当铺，当铺是穷人的钱庄”，他开当铺是为了方便穷人的急难。事实上，说是这样说，天下又哪有不赚钱的典当？算算账就可以知道，胡雪岩的当铺，即使真的并不全为赚钱，也绝对有不小的进项。

当铺的资本称为“架本”，按惯例不用银数而以钱数计算。1000文准银一两，1万千文即相当1万两银子。一般的典当业，架本少则5万千文，大则可至20万千文。胡雪岩开在各地的当铺，规模当然有大有小，平均以10万千文计算，23家当铺仅架本就达23万两银子，而如果以“架货”折价，架本至少要加一倍。这样，胡雪岩的23家当铺，架本至少也是45万。45万架本以一月周转一次，生息一分计算，一个月就可以净赚45000两银子，一年就有54万。而当铺架本周转一次，绝对不止于一分息的利润，《旧京琐记》就谈到，“当铺取息率至少在二分以上，巨值者亦得议减”。就连古应春在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

算了这笔账之后也对胡雪岩说："小爷叔叫我别样生意都不必做，光是经营这 23 家典当好了。"而胡雪岩自己也清楚地知道，他能将典当业经营好了，就可以让自己的生意立于不败之地。

□**胡雪岩人生启示：**

典当业其实是胡雪岩为自己找到的一条新的，能够赚钱的投资渠道。不必多说，像胡雪岩一样生意做得灵活，不抱守残缺，始终向前看，不断寻找新的投资方向，不错过任何一个投资机会，并能根据具体情况当机立断做出决策，确实是真正有大作为的生意人的"真眼光"。

4. 先赚名气后赚钱

胡雪岩智慧 生意场上十分流行"先赚名气后赚钱"的说法。胡雪岩在开创一项事业之初，他总是把如何做名气放在优先考虑的地位。他认为，一个商号如果有了名气，客户会不远千里，慕名而来，而只有有了名气，才是真正树立起了自己的形象。自我形象真正树立起来了，生意自然也就好做了。

在生意场上，做招牌也好，做场面也好，其实说到底，也就是"做"名气。名气一响，生意自然也就热闹起来。所有走入商界的生意人，首先考虑的就是这些。胡雪岩也十分重视店号名气、做场面的具体运作，而且也决不放过任何一次能够做名气的机会。

为了弥补军费粮饷的不足，朝廷把压力向下推，决定由户部发行官票。旧时的官票大概和今天的国债有些类似，只是它是一种可以上市流通的银票，可以兑换现银，也可以代替制钱"行用"，用它抵交应按成缴纳的地丁钱粮和一切税课捐项，称为"户部官票"，其作用大体与后来行世的纸币相当，因其以（纸）票代钱（钞）的作用，当时也有称其为钞票的。

户部官票的发行自然少不了钱庄，发行方式也就是由各钱庄派购。认购户部官票无疑要承担很大的风险。虽然官票上明文写有"愿将官票兑换现银者，与银一律"的字样，但如果官票发行太多太滥而现银不足，以票兑银那是根本无法实现的，实际上就是一句空话。事实上，在此之前，咸丰年间就因为制钱缺乏而在京师发行过"钞票"，但不久便"价渐低落，至不能直（值）半"，也就是说千钱的票子，实际价值不到制钱的五百。即便如此，"户部犹不肯废罢，而入买物，无人肯收买者，遂相率以此充戚友婚丧之馈遗品。"有了前人之鉴，钱庄业更是熟悉此类故事，因而他们在决定是否购买户部官票的问题上，也就不能不十分慎重了，所以，刘庆生在与胡雪岩商量认购官票事宜的时候，也认为将来官票一定不值钱。阜康刚刚开张，实力还谈不上，就遇上这一档子事，刘庆生对认购官票心存犹豫，不想贸然行事。

在胡雪岩看来，世上任何一件事情都具有两面性，一方面看占了便宜，另一方面可能就吃了亏，明的一面吃了亏，暗的一面也许占了便宜，不应该盲人摸象只看其中一面，而不考虑另一面。

乱世之中，生意确实越来越难做了，不过越是难做的事情，机会也很大。就拿眼下认购官票来说，如果朝廷章程订得不完善，滥发起来，它的价值当然会大打折扣。但即便是这样，也要认购，而且还要主动认购，要认购得有气魄。这样可以达到两个目的。一方面，这样做是在帮朝廷的忙。朝廷发行官票的目的是为平定太平天国筹集军饷，是帮助朝廷打仗。胡雪岩的一贯原则，只要是帮朝廷打胜仗的生意，哪怕亏本，也要放资本下去。放下去资本自然是要收回的。只要官军打了胜仗，时世一太平，百业待兴，什么生意都可以做。那个时候，也就可以收回先投下去的资本了。另一方面，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

订购户部官票，也是显示阜康气魄，为阜康挣得名气的机会。目前杭州城里各大小钱庄同行都心存犹豫，小同行看大同行，大同行互相看，都怕派购官票太多，包袱太重，如果这时阜康站出来大胆认购，既能够在同行中显示阜康临事不惧的气派，显示阜康的实力，同时，由于官票在浙江的发行数量是一定的，而且是由钱庄同业公摊，阜康多买一点，其他的钱庄也就可以少买一点，这样也能显示阜康对同行的义气。阜康钱庄在同行业的名气和地位，一下子就可以起来了。

正因为阜康刚刚开张，胡雪岩更要利用一切可以利用的机会，把它的名气做出来。

胡雪岩在胡庆余堂开业之初，投入运作的第一步，想到的就是做名气。他要花大钱，办两件事，第一是多卖乱世当口急需的救命药，对买不起药的人，免费奉送。第二，为军中提供只收成本的捐助型药品，比如“诸葛行军散”之类。他要在极短的时间内，为自己创出一块牌子。

这一举措来自胡雪岩由一个发生在雍正年间的故事受到的启发。

雍正年间，京城里有一家规模很大的药店。这家药店制药选料特别地道，连雍正皇帝也很相信他们的药，让他们承揽了为宫中“御药房”供应药品的全部生意。有一年恰逢辰戌丑未大比之年，会试正是三月里，称为“春闱”。由于前一年是个暖冬，没下多少雪，一开春又气候反常，导致春瘟流行。赶考举子病例很多，有能够坚持的，也多是胃口不开，萎靡不振。古时举子参加科考，其实是一件极苦的事情。科场号舍也称考棚，极其狭小，人在里面站起来立不直身子，靠下去伸不直双腿，而且考生入场时需自备饭食及日常生活用品，甚至包括便盆也得自带，因为入场之后，一连三天三场考试，不到结束交卷不能出闱。齐如山《中国的科名》一书就记载了这样一种情景。科考之时，考生一般在考棚中备有瓦盆小便，如果要大便也可以上厕所，但卷子要交到堂上，完事之后再领回来接着做，不过有时临考官会在卷子后面盖上一个黑印，俗名“屎戳子”，这样的卷子是不予阅看的。因而考生往往干脆就在考棚中用袜筒大便，以至考棚内外臭气熏天。如此环境，体格稍差就必然支持不住，何况春瘟流行之时精神不爽的人？

根据这一年的情况，这家药店抓紧配制了一种专治时气的药散，并托内务大臣奏报雍正皇帝，说是愿意将此药散奉送每一个入闱举子，让他们带入闱中，以备不时之需。雍正皇帝本来就有些为当年会试能否顺利进行担心，有此好事，自然大为嘉许，一请便准。于是这家药店派专人守在贡院门口，赶考举子入闱之时，不等他们开口，就在他们的考篮里放上一包药散。这些药散的包封纸印得十分考究，上有“奉旨”字样，而且随药包另附一张“仿单”，把自己药店有名的丸散膏丹都刻印在上面。结果，一半是这家药店的药好，一半也是这些赶考举子的运气好，这一年入闱举子由于急病中途出场的，并不比往年多。这一来，出闱的举子，不管中与不中，都上这家药店买药。更重要的是，由此一举，也让这些来自各省的举子把这家药店的名声带到各地，使天下十八省，远至云南、贵州，都知道了京城里的这家药店，这家药店的生意，一下子就兴隆起来。

胡雪岩要做的两件事，取的就是这一招。乱世当口，逃难的灾民来自全国各地，送药给他们，既为自己赚得济世行善的好名声，又让他们把胡庆余堂的招牌带到了全国各地。而军营里的兵将更是哪里人都有，让他们用上自己配制的药效实在的药，让他们都知道胡庆余堂的药好，也就是让天下人都知道胡庆余堂的药好。这样做出来的名气，比花多少银子雇人遍天下去贴招贴的效验，不知好了多少。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩深谙“先赚名气后赚钱”的各种奥妙。一家商号，一个产品，做出了名气，也就赢得了顾客的信任，也就可以顺利地占有市场。驰骋商场，名气往往是至关重要的，它其实是一种无形的价值，一笔无形的本钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胡雪岩经商智慧四

借：白手起家的学问

古人说："下君之策尽自之力，中君之策尽人之力，上君之策尽人之智。"一个人竭尽自己的能力去完成一项事业，这是难能可贵的，亦必须要那样去奋斗。但是，一个人仅靠自己的力量是不智的，必须要善于借助一切可以借助的力量。这样，才能更快捷地达到你所要的目的。



1. 借资生财

胡雪岩智慧　没有一个商人不希望自己的生意成功，而获得成功的前提之一是必须有足够的资金。对于创业和发展中的企业，资金显然是一个困扰性的话题。这时就可以采取一种用借来的钱赚钱的方式，俗称"借资生财"。胡雪岩就精通此道，能够在没有资本的情况下把买卖做大、做好、做火，他这种借资生财的本事实在是令人佩服。

胡雪岩因资助王有龄而被钱庄扫地出门，王有龄当官之后自然要感恩图报，为胡雪岩提供方便。胡雪岩要筹办自己的钱庄，当时他还身无分文。不过，胡雪岩绝非等闲之辈，他已经筹划好了资金的来源，即凭借和王有龄的交情承办代为打理道库、县库的过往银两。代理道库、县库，就可以用公库的银子来做钱庄的流动资本，而且公家银子不用付利息，这就等于是无本之资，达到借资生财的目的。

当然，即使是万事俱备，也还要有东风相助。这个东风就是王有龄必须署理一个州、县的实缺。当时王有龄刚刚仕途起步，还只是浙江海运局"坐办"，并不具备给胡雪岩提供代理公款的条件。

王有龄出于报恩之心，确实很想帮助胡雪岩。但依目前的条件和能力，王有龄想让胡雪岩帮自己打理一些官场上的事，所以，对胡雪岩要开办钱庄，他并不认可。按照王有龄的想法，等他真正在官场立足之后再着手胡雪岩的钱庄也不迟，反正他们的交情本来就不必瞒人，按当时官场通例，他把官库银子给胡雪岩钱庄"代理"，也是极普通的事情，不怕别人说什么。

胡雪岩有自己的想法，他认为正因为已经有了代理道库、县库的筹划，所以更应该先立起一个门户来。王有龄此时刚刚得意，外面还不大有人知道，因而也正是一个机会。这时把钱庄办起来，即使内里只是一个空架子，外面也要弄得热热闹闹，这样一旦王有龄做了州县，由自己的钱庄代理公库，公款源源而来，空的自然变成实的，倘若一定等到王有龄做了州县得了实缺再搭台子，那时浙江官、商两界都知道有个王有龄，也都知道王、胡之间的交情，虽然自己的钱庄能够得到代理官库的好处是一样的，或许钱庄生意的运作还会更方便些，但外人的看法和说法就会大不相同，人们会说胡雪岩办钱庄是借了王有龄的官场靠山，也会说王有龄是动用公款给胡雪岩办钱庄而营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商自肥，如果有人动机不良，告上一状，那也就真的要“吃不了，兜着走”了。

出于“义”和“利”的双重考虑，胡雪岩一上手就要开办自己的钱庄，对外号称拥有本钱20万两。其实，此时的胡雪岩真正是身无分文，虽然王有龄已回浙江任海运局坐办，但除了让胡雪岩有了一点官场势力之外，在银钱方面事实上还无力帮他多少，而胡雪岩的钱庄开办得有点样子，至少需要5万两银子。但胡雪岩仍然想要把自己的钱庄开起来。在他看来，眼前只要弄来几千两银子，先把场面撑起来，以后钱庄的本钱，就不成问题。

胡雪岩有如此把握，是因为此时他心中已有了自己的主意，这就是“借资生财”。

所谓“借资生财”，说穿了，就是拿别人的银子来做自己的生意、赚取自己的钱。胡雪岩这时候已经筹划出两条借资的渠道：一条渠道是信和钱庄垫支给浙江海运局支付漕米的20万两银子。王有龄一上任，就遇到了解运漕米的麻烦，要顺利完成这一桩公事，需要20万银子。胡雪岩和王有龄商量，不妨先让信和钱庄帮忙垫交这20万两银子，由自己去和信和钱庄商议。

这样的事情在信和看来也是求之不得的，一来王有龄回杭州，为胡雪岩洗刷了名声，信和大伙张胖子正对胡雪岩不计前嫌，“仇”将恩报，佩服得五体投地，他正愁无以为报，此事焉有不办之理；二来由于胡雪岩的影响，信和也正希望与海运局搭上关系，海运局对任何钱庄来说都是个大主顾，为海运局代理公款往来必有大赚，还有更最重要的一点，海运局是官方机构，能够代理海运局公款汇划，在上海的同行中必然会被人刮目相看。钱庄生意最重视的就是声誉和信用，行内人把它看成票号钱庄的资本，能不能赚钱倒在其次了。有这两方面考虑，借款的事情自然水到渠成。

本来海运局借支这20万两银子只是短期应急，但胡雪岩要办成长期的，他预备移花接木，借信和的本钱，开自己的钱庄。

创业难，难在创业之初。而大部分商人的难处都在创业之初资金的筹备上，甚至许多有超前意识的经营者，不得不眼睁睁地看着机会白白溜走或为他人所用。其实创业者应该学一学胡雪岩，运用自己的智慧，想别人之未想，行别人之未行，利用别人的钱为自己成就一番事业。

诚然，胡雪岩创办阜康钱庄这里面不外乎商人常有的“移花接木，巧取豪夺”之成分，但“戏法人人会变，各有巧妙不同”。从这里看出胡雪岩的确有他非凡的眼光、胆识和技巧。这种戏法说穿了也就是商业上的一种必要的经营技巧，而不是心术不正地蒙人。“桃李不言，下自成蹊”，是因为栽桃李之人早早就“设下网线”，准备钓摘桃的“大鱼”了。当你两手空空又想成就一番大业之时，不妨巧借他人之力为我所用，这已成为古今中外企业经营者走向成功的策略之一。

用胡雪岩自己的话讲：“戏法总是假的，偶尔变一两套可以，变多了就不值钱了，值钱的还是有真的东西拿出来。”

□胡雪岩人生启示：

借，就是借势、借钱、借人，在不违背原则的情况下，借助一切可以借的东西，来发展自己的事业。用自己的钱赚钱是二等商人，用别人的钱赚钱才是一等商人。“巧妇难为无米之炊”，便要借资生财，就是胡雪岩巧妙地利用各种条件来发展自己，壮大自己，借别人的力量完成自己的心愿，达到自己的目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 借势成势

胡雪岩智慧 **“借技”“借术”没有现成的版本，有的只是精心设想，巧妙构思，并选用恰当的时机和载体推出，达到借他人的力量发展自己或壮大自己的目的。胡雪岩就是在钱眼里翻跟头的高手，善于借势经营，从一个一文不名的钱庄小伙计发展成晚清的巨贾，最后还得了个“红顶商人”的名号。虽然时过境迁，但从某种角度上讲胡雪岩的经商哲学还是颇值得玩味的。**

在商业经营中钱能生钱，势能成势，也就是说，有了一定数量的钱和一定程度的势，再加上合理有效地运用和调配，就能获取更多的钱，聚集更多的势。如何合理地运用、调配已有的钱和势，这是对一个经营者的才干和智慧的考验。然而，中国有句俗话，叫作“巧妇难为无米之炊”，作为一名经营者，无论你有多么强的经营能力，但如果没有钱供你运用、支配，那么，所有一切都是空中楼阁。

胡雪岩是一个“钱眼里翻跟斗”的高手。他在自己事业的初创阶段，其实是身无分文，就是因为他知道如何在“钱眼里翻跟头”，他的一项项事业，也就一项接着一项的“翻”出来了。

胡雪岩要开办药店，在和刘不才商量药店事宜的时候，他一开口就是“初步我想凑 10 万银子的本钱”。在当时来看，这个想法的确有些大胆了些，因为当时他根本就不知道这 10 万银子在什么地方。虽然郁四说过愿意入股，但他已经帮自己很多了，再让他拿钱出来，他也就只好卖田卖地了。以胡雪岩的为人，他当然不希望朋友为自己做出如此大的牺牲。再说兵荒马乱之中，不动产根本就变不出现钱。不到万不得已，胡雪岩自然不会取此下策。

这时，胡雪岩又想到了“借”。他脑子稍微一转，就找到了为药店筹集资本的两个办法。

在这些年经商过程中，胡雪岩对官场中的大小官员有了一定的了解。杭州城里那些为官不廉、中饱私囊已经被“喂”得脑满肠肥的官儿们不妨用来一“借”——通过他们来筹集资金。想到就要行动，胡雪岩立刻起身，准备回杭州。胡雪岩首先要攻下的就是杭州抚台黄宗汉。在这兵荒马乱、人员伤残多、疾病流行之际，开药店本来就是一项极稳妥的生意，又有济世救人的好名声。胡雪岩断定黄宗汉一定会贪慕济世救人的虚名，从他极饱的宦囊中拿出一笔钱来为药店作股本。黄宗汉的工作做通了，另外再找有钱的官儿们来凑钱，也就容易多了。

果然不出胡雪岩所料，黄宗汉十分爽快地投资入股。第一步圆满成功，第二步也就变得更加容易了。胡雪岩接下来要让官府出钱来为自己开药店。

刘不才有专治军队行军打仗容易发生瘟疫的“诸葛行军散”祖传秘方，配料与众不同，其效如神，专治当时军队中的流行病。胡雪岩计划着做通专管军队后勤保障工作的“粮台”的思想工作，准备与专管军队后勤保障的“粮台”打交道。

胡雪岩先采取只收成本的方式给军营送“诸葛行军散”，或者有社会豪绅捐饷的，也可以让他们以“诸葛行军散”代捐，指明数量多少，折合银子多少。只要军营的兵将们相信这药好，就可以和粮台进行协商，争取承接为粮台供药的业务。粮台虽不上前线打仗，但可以负责军队的后勤工作，什么事都可以管，最让粮台感到不安的就是每次打完仗，仗后的善后工作，所以粮台那用药极多。药店可以把药卖给他们，药效要实在，价钱比市面便宜，还可以欠账，让粮台本人公事上好交代。既然可以欠账，也就可以预支。除“诸葛行军散”之外，药店可以弄到几张能够一服见效与众不同的



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好方子，譬如刀伤药、避瘟丹之类，真材实料修合起来，然后禀告各路粮台，让他们来定购，领下来购药品的银两，正好可以用来发展药店生意，这一步一走通，药店就可以利用军队的订货款做资本金，滚雪球般的发展起来。药店的本钱问题也就迎刃而解了。

商务经营，开办实业，都需要本钱。没有资金，必将寸步难行，天大的本事，再好的机会，都将是一句空话。立志在商场争雄的人，不能不会为自己筹措资金。胡雪岩能够借用别人的势力来成就自己的势力，这一招借势成势的资金筹措方式，的确是棋高一着。

借势成势中最为关键的就是要随机应变，要能够在顺境逆转甚至陷入困境时，沉着应对。根据事情的变化，采取灵活变通的方法摆脱束缚。处于急难之时，尤其要始终保持头脑冷静，审时度势，全面分析所有的不利因素和有利因素，并且果断地利用已有条件，一方面最大限度地利用一切可以利用的因素，使有利因素的效力得以全面发挥，另一方面则要不放过任何一个机会，因势利导，转化不利因素为有利因素，由此找到事情得以圆满解决的机会。

□胡雪岩人生启示：

巧妙地借助社会力量和强者力量，壮大自己，是经商成功的一条捷径。胡雪岩在没有资金情况下，却还要去开药店，这在常人眼中是想也不敢想的事情。他却以超人的思维和运作方式左右逢源，相互依托，通过借势为自己筹措出急需的大量资金。

3. 借誉生钱

胡雪岩智慧 一名成功的经营者，在生意场中所必须过的第一关就是筹措资金，只要能够顺利地通过筹措资金这一关，其他的经营难题都会迎刃而解。能够及时地筹措到项目所需资金对商业中一个项目的成功是何等重要，但筹措资金要讲究技巧，精心策划仅是其一，重要的是你在商界中是否拥有良好的信誉。

阜康钱庄的壮大，有已经结成牢固的生意伙伴关系的庞二支持，并凭着信誉吸纳了一些官场中地位显赫人物的存款。做生丝生意，仍然由生意中的伙伴、江湖中的朋友集股，药店可以利用官府的资金作本钱，而典当业，他则利用苏州潘叔雅那班富家公子的资金作资本。

胡雪岩看中苏州那班富家公子，再一次抓住了一个借助别人的资金、开办自己事业的机会。可这一次，胡雪岩是利用已经建立起来的信誉为自己筹措资金的。

胡雪岩因为解决阿巧姐婚姻的事情，结识了苏州的一帮富家公子潘叔雅、吴季重、陆芝香等人。当时正是太平军大举进攻苏、浙之时，太平军、清兵双方战火不断，苏州地面极不平静，因此这帮富家公子都有心避难到上海。在苏州的房屋、田产自然是不能带到上海去的，但这些苏州富豪手里却有大量的现银。他们知道胡雪岩是钱庄老板，在商界信誉极高，而且为人也有较高的信誉。因此找到胡雪岩，希望能够借助胡雪岩的钱庄帮自己把这些现银带到上海去。这笔现银数目巨大，一共有20多万两。

胡雪岩当然是求之不得，他在吸纳这笔存款的同时，还颇有诚意地为这些阔少就这20多万现银如何使用做了筹划。他建议阔少们将这些银钱存入阜康钱庄，其中一半作长期存款，以求生息，一半作活期存款，用来做生意经商。存款的钱庄以及生意的筹划，都由胡雪岩为阔少竭力运作，总的原则是动息不动本，以达到细水长流的目的。胡雪岩在帮助苏州富公子的同时，等于给自己又补入了一笔可以长期运用的资金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胡雪岩所以如此热心地要为这帮富家公子如此筹划，是因为他“发觉自己又遇到一个绝好的机会”。依胡雪岩的观察，这帮全不知稼穑艰难的阔少，家庭富裕，并不急需用钱，因而胡雪岩建议苏州富公子们眼光放远了看，一部分存起来，一部分委托自己为其经商。这样，对胡雪岩的生意实在也是一大帮助，有了这20多万可以动用的资金，胡雪岩在商场中就会更加如鱼得水。

眼光深远、魄力十足的胡雪岩在吸入这笔存款后，自然不会等闲视之。于是，胡雪岩又有了要利用这帮富家公子的钱作资金开办典当的计划。在清朝末年，按当时的情况，有5万作本，就可以开出一家不大不小的当铺，有这笔20多万的巨款，能开几家当铺？胡雪岩的典当行就是在这样的背景下开办起来的。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩是个胳膊折了吞袖筒的人，他常说，信誉就是钱。实际上，信誉比钱还要值钱得多。胡雪岩在商场中的许多生意不是靠“钱”筹钱，而是靠“誉”筹钱。他利用自己在商界、官场、江湖中建立起来的良好信誉为资本，获得了各界朋友的大力支持。信誉在他手里变成了一笔可以随时支付的巨额财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧五

巧：巧妙行事，利在无形

在商业运作或企业经营过程中，经常会有各种各样的难题摆在经商者的面前。面对这些难题，你如果处理不当，就可能使事情出现不可收拾的局面。成功的商人总善于打破思维定式，用巧妙的方式为自己化解一个个难题，使其利往往隐藏在无形中，以此成就自己的事业，取得辉煌的成功。



1. 内部齐心，其利断金

胡雪岩智慧 **胡雪岩经常说，做生意一定要上下齐心。如果商号内部关系出现了裂痕，员工和员工之间你不服我，我不服你；你不信我，我不信你，这样势必会影响商号的生意，还有可能给竞争对手造成可乘之机，不利于商号的发展及其扩张。**

一个企业，一家商号如果不能上下齐心，以至个个员工之间你不服我，我不服你，一盘散沙，绝对不可能有生意的兴隆和稳定的发展。俗语道：人心齐，泰山移。要想使商号在激烈的竞争中立于不败之地，一定要在商号内部创造一个和谐、融洽的气氛，使商号的伙计们各司其职，各尽其能，为商号打造出卓越的佳绩。

身为领导的你，在调度和使用自己下属的时候，如果既能发挥他们各自的长处，又能使他们很好地相互配合，齐心协力，一起为企业能够向着良好的方向发展而共同努力，达到其利断金的效果，确实需要你去为此花费一番心思。

胡庆余堂开办之后，胡雪岩按照同行业的惯例，在药店设立了一个“阿大”，相当于今天的总经理一职，又设了一个“阿二”，也就是副总经理。阿大主要负责药店的经营管理，阿二则专司药材的采购。因为药店经营的特殊性，所以药材的买卖一般都是专人负责，且负责者一般独立决定采购事务并承担责任。这样一来，阿大、阿二就难免在药材的价格、质量上发生分歧以至于产生矛盾，发生争执。

有一次，胡庆余堂的阿二从东北回来，采购了一批虎骨、鹿茸、人参等名贵药材。由于边境战事，这一年人参、虎骨的质量都比不上往年，但是因货物稀少，价格却比往年高出许多。而且，即使拿了银子，也要费好多功夫才能找到有存货的买主。阿二费了很多周折，才终于购得这批药店急需的药材。在千里迢迢的回归途中也不是很平静，阿二越重重关山，涉条条河水，一路晓行夜宿风餐雪饮，吃了不少苦，人也瘦了一圈。不料风尘仆仆回到杭州，验货的时候，阿二却因为价格问题受到阿大的指责。阿二心中颇觉委屈，感到不平，于是两人争执起来。在各不相让的情况下，两个人一直吵到胡雪岩那里，请胡雪岩出来做一个公正的评断。

胡雪岩并没有急于对他们的争执做出裁决。他先各自安抚了一番，留下他们吃晚饭。在吃晚饭的时候，胡雪岩首先举起酒杯向阿二敬酒，对他不辞辛苦，万里奔波，为药

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

店购进这一大批急需的紧俏药材表示真诚的感谢。胡雪岩此举不仅使阿二大为感动，也一下子点醒了阿大，阿大也随着胡雪岩端起酒杯，就自己对阿二的不体谅向他致以真诚的道歉。一场争执，就在这一敬一受之间，化解得烟消云散。

争执化解开，矛盾自然也就消除了。为了避免类似的情况今后再次发生，胡雪岩根据药店经营的特殊性，对阿大和阿二的各自职责做了重新调整。

胡雪岩认为商场如战场，经营管理者应灵活机动，把握市场变化，做出果断决定，不能事事向老板汇报，也就是说经营管理者应该有独立处事的能力和权利。阿二的工作性质本来就属于外出独立任事，既然如此，他就应该有独立任事的职、权、责。于是，胡雪岩打破药店设阿大、阿二，由阿大全盘负责的传统定规，由阿二独立全权负责采购药材，从价格、数量到质量的一应事宜，阿二直接对药店股东负责。

这样一来，胡庆余堂等于设了两个阿大。可事实上，后来胡庆余堂将专司药材采购事宜的阿二改称为“进货阿大”。出乎一般人意料的是，并没有出现通常可能出现的阿大因自己权力范围缩小，而忌妒甚至怨恨阿二的情况，更没有出现那种所谓“一山不容二虎”的两虎相争局面。相反，两位阿大由于各自职责范围明确，反而各司其职，各负其责且相互合作，关系倒是更融洽了，将胡庆余堂的生意做得更加红火。

其实这个道理很简单。按照药店的传统惯例，阿二在地位上肯定要屈居于阿大之下，即阿二名义上是阿大的副手，但是从现实角度考虑及阿二的独立任事的职责特点，使他在事实上并不能直接接受阿大的束缚，而需要做出决定并独立承担后果。按照原来的人事格局，阿大、阿二职务上的名分和实际负责的责、权不清不白地搅在一起，两人之间自然会产生矛盾，引发争执，弄不好相持不下，使矛盾越积越多，时间长了势必会影响大局。而如今将两人各自职责权限做了明确的划分，能够各行其权，而原来的阿大对药店经营方式的特殊性也十分熟悉，自然也不会有什么不能接受的，相互之间不再发生直接的冲突，自然也就可以关系融洽。

胡雪岩望而却步对胡庆余堂阿大阿二争执的处理说明，一个社会组织中的部门关系是否协调，不仅关系到各部门的工作效率，关系到组织的整体发展，而且关系到组织与员工关系的协调。因为部门关系如何，直接影响到员工对组织的态度、认识和情感。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩是何等精明的商人。在调度和使用自己伙计的时候，懂得如何既能发挥他们各自的长处，又能使他们很好地相互配合，齐心协力。在没有掌握伙计间失和的具体原因时，他不急于对他们之间的争执做出裁决，这样做就避免了因为处理不公而伤了老板和伙计之间的和气，而且也避免了打消伙计们的工作积极性。在他了解了具体的情况后，也没有责怨任何一方，而是积极地致力于消除隔阂，让他们对彼此有更进一步的了解，这样就加强了他们对彼此的体谅和包容，使商号内部达到一种融和的状态。



2. 以逸待劳，造就机遇

胡雪岩智慧 有位哲人曾经说过：“机遇是魔鬼，它把住天堂的入口和地狱的大门。”时势则是机遇的现实土壤，是机遇实现的环境。胡雪岩对此也有自己的看法：“吾行商之顺，缘于能与机遇时势并行走也。”一个人不仅要善于抓住机会，更重要的是善于创造机会。胡雪岩是一个有胆识、有见地的人。他认为，只要顺应事物发展规律，便可以逸待劳造就机遇。

胡氏在“五字商训”中写到：天乃与生俱来之禀赋也。三岁看老，察人将来能否成事，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首观其天生之才智。智乃谋之本，有智才有谋。智乃先天，谋乃后天。智者有先见之明，能审时度势，能占先机，能把握商情——天生之智能决定一个人将来造化之多寡，不可逆转。所谓“天意造人”是也。

在我国古籍《国语·越语》中，对此也有相应的记载，谈了商人的这种“逆向造机遇”的经验：

“臣闻多贾人，夏则资皮，冬则资绸，旱则资舟，水则资车，以待乏也。”

后人将这16个字撷其要，浓缩为八个字，曰：“旱斯具舟，热斯具裘。”在长期干旱、土地龟裂之时，可以兴工造船，迎接雨季带来的机遇；盛夏高温、暑热不可当之时，可以收裘毛皮开设皮革行，迎接暴冷带来的机遇。掌握了这种以逸待劳造就机遇的技巧，就不怕发现不了机遇，更不怕发现机遇之后又给它逃了。

相传范蠡及其“老师”计数还有被司马迁尊为“治生之祖”的白圭，都是以这种技巧而经商致富的。

在胡雪岩的家乡，有一位种田的老农。有一年，老农开渠引水，挖掘荒地，造好了一片水田，种下了水稻，可这一年恰好碰上水灾，水田里排水不畅，以致水稻减产。老农非常苦恼，于是向胡雪岩讨教。胡雪岩对他说：“你不用着急，再种上三年水稻，你就可以发财。”老农听了胡雪岩的建议，第二年依然种了水稻，不巧又碰上水灾，水稻还是歉收了。

第三年还是如此。许多人都劝这位老农：“别再干傻事了，还是把田改成旱地，种旱地作物吧！”但是老农还是照胡雪岩的话去做。

第四年，全国大旱，旱地作物颗粒无收，水稻却获得了大丰收。在接下来的两年里，全国仍然大旱，老农的稻田连续三年都获得了大丰收，再加上稻谷价钱上涨，算下来，老农这三年的收成早已抵过前三年减产造成的损失，还赚了不少钱。

胡雪岩有句名言：“机遇是靠双手捧、脑子想出来的。”对胡雪岩来说，发财的机遇，不仅“可遇”、“可求”，而且是可以“造就的”。这个老农尽可能静心等候旱年来临水利系统充分发挥作用而获得大丰收。在这一例子中，胡雪岩利用了市场发展和气候变化两方面的规律来创造发财的机会。这种借事物在两个极端之间反复轮回而呈现的某种规律性来创造机遇的技巧，是胡雪岩生意经中一个重要组成部分——以逸待劳，造就机遇。

□胡雪岩人生启示：

要创造机遇，最关键的就是要抓住事物本身的发展规律，因为只有这样，你才能做到高瞻远瞩，预见到事物的发展方向，从而把握机遇。每个人都可以根据自身的情况，把这种方法推而广之，去创造更多的发展机遇。胡雪岩努力去发掘一切尚待发掘的条件，用以逸待劳的方法巧妙地结合天道为田农找到一条财路。概括地说，胡雪岩就是顺应事物发展规律去创造、发掘商业机遇的。

3. 尺有所短，寸有所长

胡雪岩智慧 **胡雪岩的成功，很重要的一条原因就是他善于“用人”，以长取人，不求完人。他说“一个人最大的本事，就是用人的本事”。清人顾嗣协曾有诗：“骏马能历险，犁田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍长以取短，智高难为谋。生材贵适用，慎勿多苛求。”**

胡雪岩想在丝业上继续做大，但由于自己在上海势单力薄，难以在整个行业中产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生举足轻重之影响。考虑及此，他有意与上海丝业中的巨头人物庞二联手，这样就可以在上海形成垄断局势，操纵整个上海的丝业行情，到那时才可指望丰盈不断的利润。

庞二是南浔丝行世家，实力非常雄厚，控制着上海一半的生丝生意。而此人财大气傲，一般人难以接近，更难以合作。胡雪岩了解到这一点之后，不敢贸然前往与他亲自面商，怕事情没有谈妥反而在他人面前暴露出自己的“野心”，这样在行业中就处于十分被动和尴尬的境地。这时，他想到了刘不才，通过刘不才来拉拢庞二的关系，将是一个极好的途径，但要做到恰到好处。为此，胡雪岩找到刘不才并委以重任。刘不才本来也是赌场上不要命的角色，打麻将、推牌九、摇场摊……所有赌桌上的名堂无所不通也无所不会。这在别人眼中看来是恶习，可在胡雪岩眼里，它却变成了长处，真可谓是“尺有所短，寸有所长”。

这日，胡雪岩通过丝业商会会长张大爷出面请客，邀约了庞二和另外两位商界朋友。大家都知道无非是在牌桌上“小会”一次。

三人如约前往，在张大爷的安排下，大家很快登场了。刘不才怀里揣着胡雪岩给的 4 万银票，心里颇为踏实。他开始并不急于和牌，而是细观每位牌友的打法路数。他发觉庞二的牌打得很老练，但过于谨慎，往往是一副好牌都被他在手中捏死。而另外两位是见解就和，有时做起大牌来，又打得很草率，总之显得经验不足。

前四圈打下来，成了“三捆一”的局势，庞二牌风不到，输 3 万多银票，虽然他口中是不会说出来的，但心里还是颇为痛心，哪位打牌的不想在牌桌上捞一把。

吃完夜宵，四个人又继续挑灯夜战。

熟悉了各家打法之后，刘不才尽量压住另外两位，并极力帮助庞二和牌，争取挽回败局，这也是胡雪岩交给他的任务。他尽力扣住另两位牌路，而极力给庞二喂张。庞二的牌风也顺起来，乱吃乱碰都有理。他开始和牌了，并接连和了几次大牌，打得另外两位额头冒汗。

刘不才见另外两位也企图做大牌来挽回败局，他就以和小牌的方式来阻止他们，要不就宁愿“舍身”点给庞二。结果，那二位越和不了牌，打得越急躁，越没有章法，最后惨败而归。庞二大获全胜，赢 3 万多两银票，刘不才也赢了 1 万余两。

对于刘不才的暗中相助，庞二早已是心领神会，牌局散后，庞二拉了一把刘不才的手，说：“刘兄牌德不错！”

大家稍作休息，准备回府，离开之前，庞二说他后来请客吃饭，再找几位朋友好好玩一场。于是约定，这次的牌友后天都赴庞二的约。告辞时，庞二一再关照刘不才，后天务必光临，刘不才当然慷慨答应。

在两日后的牌局上，刘不才再次暗中协助庞二，使他再度心满意足。趁庞二得意之时，刘不才乘机把胡雪岩准备与他在丝业上联合的意思向他转告，庞二慨然应允。

于是江南一带的丝业形成垄断之势，而庞二是阔少作风，遇事需胡雪岩拿出主意，而后全权委托胡雪岩办理，如此一来，胡雪岩在江南丝业上就拥有实际上最大的发言权了。



若没有刘不才牌桌上的努力，庞二不一定会答应在丝业上与胡雪岩联手。这种纨绔子弟仅靠说道理是说不通的，他们在意的一点是对方是否是个“会玩”的人，是否投自己心意，若能得到欢心则什么事都愿做，刘不才的效用，可以说正恰到好处地用到了这一点上。

就连刘不才这样的“本事”，胡雪岩都将它用在了自己的生意上，的确体现了胡雪岩的与众不同之处。像刘不才这样的人，旧时有个说法，称为“篾片”。这是一个带有蔑视意味的称谓，是说这样的人软条无骨，立不起来，因而也当不得大用。但胡雪岩却有自己的说法，他说：“篾片有篾片的用途……好似竹篓子一样，没有竹篾片，就拧不起空架子。自己也要几个篾片，帮着交际应酬。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“尺有所短，寸有所长”，大才大用，小才小用，这里确实隐藏着很深的用人学问。生意场上，延揽人才重要，但若能给人才找到一个合适的位置，则更能显示出一个成大事者的见识和眼光。

□胡雪岩人生启示：

在别人眼中一无是处的人，可在胡雪岩眼中却总能看出他的价值。“尺有所短，寸有所长”，胡雪岩对此有独到的见解，别人不敢用的人，他敢用，而且用得很好。胡雪岩看重此人有用之处并不在于他改掉恶习之后的表现，而正是这些“恶习”，用这些“恶习”去应酬生意场上的达官阔少、纨绔子弟正好合适，所以说“尺有长短，寸有所长”。

4. 以其人之道还治其人之身

胡雪岩智慧 **作为商人，为了达到目的，必须谨慎从事，操纵对方。如果你能占有优势的话，事情就更好办了。不要害怕向对手施压会触怒对手，因为他也曾压制过你。注意，向对手施压，不要断断续续，像温吞水似的；要连续不断地向对手施压，以控制对手，最后达到你想要的结果。所谓“人不犯我，我不犯人”，人若犯我，也只能以其人之道还治其人之身。**

在米行中，谭柏年不是老板，却胜似老板，真正的老板是石三官。

这个石三官远在苏州乡下，平日里喜欢斗鸡走马玩蟋蟀，是个纨绔。父亲死后继承了一大笔财产，还继承了年代颇久的一家老米行。石三官由于生性顽劣，疏于生意买卖，把米行一切事务交给舅舅谭柏年，委托他全权处理一切，连账本也很少过目，每年只须按时交付赚来的银子，便不过问。谭柏年有了石三官的授命，仗着长辈关系，在米行中行使老板权力，对伙计十分苛刻，店里上下没有一个不惧怕他的。

谭柏年本来也有十分富足的财产，可偏偏时运不济，一场突如其来的兵火，房屋财产全都付之一炬。要不然以谭柏年的资历和才干，自己开一家米行，做老板，也是富富有余的。正所谓天意不可违，谭柏年也只能沦落到去给别人帮工的地步，好不容易爬到米行档手的位置，所靠的几位老板又都相继破产，迫不得已又要为自己寻找新的避难所。不过，他也有时来运转的时候，幸好上苍有眼，天不灭曹，外甥石三官聘用他做“隆昌”档手，并委以大权。

谭柏年蛰伏多年的念头又萌动起来。尽管在隆昌，大小事情他说了算，但还不是真正的老板，辛辛苦苦赚来的银子必得如数上交。尽管外甥待他不薄，年俸可观，外加不少红利，可终究不是自己的米行。谭柏年每每想到这里，心里就不舒服，便打起自己的“小九九”。

“机会”终于来了，最起码谭柏年是这样认为的。

山东米商潘家祥抵达上海，谭柏年闻讯前去码头相迎。言谈之间，谭柏年得知对方有意要在上海收购大批谷米，运往北方。此前，潘家祥见到《申报》刊登快讯，知道齐鲁适遇大旱，庄稼歉收，急需赈米救灾。两相印证，潘家祥肯定要做一笔大生意。

上海米行林立，商家之间的竞争十分激烈，到底花落谁家，都尚难料定。这样大的买卖，报损率高，回扣可观，一笔生意下来，除了应付石三官，自己还能落下一笔银子。谭柏年决意拼力一争，促成这笔生意。

谭柏年马上去拜访潘家祥。两人寒暄一阵，才转入正题。谭柏年告诉潘家祥，隆昌米行存米充裕，质量上乘，只要价格合适，完全可以独家供给，满足对方需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潘家祥颔首表示赞同，他与谭柏年曾有过生意上的往来，知道对方所言不虚，可以作为合作伙伴。可他没有过去那样爽快，眯着双眼，沉吟不答。江南今年米价下跌，各家米行，争相抛售新米。潘家祥初到上海，消息灵通的米商就接踵不断，目前已有五六家米行档手前来洽谈此事，所出价格也都很优惠。

潘家祥不想轻易做出决断，说道："柏年兄，贵行的实力，我当然清楚，亦愿成交，只是货比三家，今年米价下跌，已有人愿以每石少 5 钱银子的价码，大量抛售新米，柏年兄似已迟了一步，实在抱歉得很。"

谭柏年吃了一惊，谁捷足先登，这么快就抢在前面了。他眼珠一转，摇摇头："潘公莫非是在同我开玩笑，以潘公的胃口，上海米行同业中，除了隆昌，谁还有能力满足潘公？恐怕是空头协议吧，潘公切莫轻信于人，以致上当受骗。"

"不会的，"潘家祥掏出钥匙，打开一只精巧的外国银制保险箱，拿出一张契约："柏年兄不是外人，索性告诉你实情，与我签约的，是大名鼎鼎的杭州富商胡财神。"

谭柏年只瞅了一眼纸上"胡雪岩"三个字，便明白对方说的是实话，敢于把这事告诉他人，证实这桩买卖已铁板钉钉。霎时间，谭柏年充满失望，心里暗骂胡雪岩的胃口太大，手伸得太远。

谭柏年虽痛恨在心，表面却不露声色，淡淡一笑，不屑地说道："胡雪岩向来只做买进的生意，怎么这次会抛售谷米，真是奇怪得很。"

潘家祥道："我只要他满足我的需求，执行协约，管他买进还是抛出。"

"恐怕有些不对头，"谭柏年侃侃而谈，"据我所知，浙江海运局每年负责在江南收购谷米，向北方官仓输运，有时采购过量，超过运输能力，便囤积下来，年复一年，形成陈米，现在卖给潘公的，恐怕不是新谷吧。"

"陈米和新谷，价码大不相同，并且官仓的陈米，花样百出，老鼠屎、砂粒、砖渣掺杂其中，以次充好，买家还不能挑剔，否则以'诋谤官府'论罪。"谭柏年继续说道。

生意人向来很警觉。眼下听谭柏年一说，潘家祥的心倏然收紧。

"你说的可是当真？"潘家祥目光如刀，直刺谭柏年。

"生意场上岂能儿戏！"谭柏年斩钉截铁道："胡雪岩与官府关系密切，可谓千丝万缕，动辄有抚督做后盾，一般商家惹他不起，倘若以陈米充新谷。潘公即使上当，也只有打落牙齿往下吞，岂敢与他理论？潘公须三思而行。"谭柏年又加了一把火，烧得潘家祥焦躁不安，心中不由生出几分犹豫。

"柏年兄，多谢你的好意提醒，险些上了圈套。"潘家祥感激涕零，同谭柏年谈起购买存米事宜。

胡雪岩很快得知潘家祥毁约的消息，他不因为对方愿付一笔罚金而高兴，反而陷入莫名的烦恼之中。

潘家祥听了谭柏年的挑唆，只知其一不知其二。胡雪岩此番抛售大米，的的确确想做一次米行生意。生意若要做活，必出奇招，改变套路，抓住机会，才有所获。海运局向来只购不粜，给人印象属官办机构，赢利不多。今年浙江谷米丰收，米价狂跌，胡雪岩知道北方连遭旱灾，粮食紧缺，于是当机立断，一改通常惯例，大量收购新谷，寻找米商脱手，打一次奇袭战，赚一笔银子，再转入常规运作。



潘家祥的毁约，令胡雪岩尝到了失败的痛苦，倘若这件事让行内人知道，定有损他的信用。胡雪岩打定主意要为自己的利益而战，他派人多方打听，收集情报，不日便有回报：潘家祥已同"隆昌"米行签订了新的协约，向谭柏年收购新米两万石。

"原来是他，"胡雪岩恍然大悟，他对谭柏年并不陌生。胡雪岩曾向"隆昌"购买一批谷米运送北方，彼此有了交道。此刻，胡雪岩努力回忆同谭柏年的交往，试图从中寻出可以利用的蛛丝马迹。

胡雪岩在商场征战半辈子，极善于抓住对手的弱点和疏失，予以痛击，无往不胜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凭他的直觉，谭柏年身为隆昌米行档手，老板不在店内主事，必然会营私舞弊。

胡雪岩回想那笔交易的每一个情节。忽然记起一件事：当时谭柏年同自己讨价还价时，并不在意谷米的价码，只是一味要求一厘二的回扣，把钱存到“裕和”钱庄户头上。征战商场多年的胡雪岩敏感地觉察到这笔钱存得蹊跷，若是替主人赚的钱，必然随大笔米款同存入一个户头。分开来的目的，说明谭柏年私吞这笔回提银，而石三官毫无察觉。

胡雪岩有些兴奋，自知抓住了对方的要害，只须用力拖拽出洞，便可以使真相大白于天下，到时就可以力挽败局。

“裕和”钱庄档手谷真豪，与胡雪岩属同行中人，阜康与他有业务来往，两个人私下交谊不错。胡雪岩请他帮忙查一下谭柏年在裕和的存款数字。

第二天，谷真豪就把明细账送来，把谭柏年每次存银的数目、日期誊写得一清二楚，明白在目。

胡雪岩大喜过望，立刻按谭柏年每次存银的数目，推算出“隆昌”近年来的生意情况，隆昌米行再无秘密可言，而谭柏年从米行中攫取的不义之财也暴露无遗。

一天，“隆昌”米行老板石三官正在因为“红头将军”——蟋蟀的死而大发雷霆。忽然发现门外有人探头探脑，好像在偷看自己的笑话。石三官气不打一处来。“干什么？”他一声大吼。一个小厮畏畏缩缩出现，做出害怕的样儿。

“谭柏年先生的家在这儿吗？”小厮发问。

找舅舅？石三宫随手一指：“往前走 20 步，左边就是。”小厮刚要离去，石三官若有所思：“回来，你从哪里来，找我舅舅何事？”

小厮自称是上海裕和钱庄的听差，给谭先生送一封信。石三官觉得奇怪：“我舅舅在上海隆昌米行，不送到米行，到乡下干什么？”

“米行里我找不到谭先生，东家吩咐务必交给他本人。所以到乡下寻找。”

石三官疑云丛生，“啥事这么紧要？”他让小厮把信交出来，小厮不肯，石三官把脸一沉，吓他说，要放大狼狗咬他。小厮只好把信交给石三官。

石三官拆开信一看，见是裕和钱庄例行便笺，告知谭柏年，所存两万银子已经到期，可否延存，盼示。这本是钱庄业务，毫无奇处，坏就坏在“存银两万”这个词儿。石三官读后，两眼发直，暗想：舅舅年薪不过一千两银子，到“隆昌”做档手才三年多，居然有两万巨额存款？显而易见，必定是在生意往来中揩油所得，这钱不用说是米行的赢利。

石三官愤慨不已，决定立刻启程到上海，开了谭柏年，自己掌管隆昌米行。

胡雪岩的本意并不是除掉谭柏年。相反，他还想利用谭柏年的才干，为自己挽回损失。所以，他早就布好眼线，注意石三官的动向。

石三官刚抵达上海码头，胡雪岩便穿着候补道台的官服，前去迎接。

“久仰久仰，雪岩得见三官老弟，真是荣幸之至！”石三官才下栈桥，胡雪岩便上前招呼道。

石三官有些不解，见胡雪岩穿戴庄重迎接自己，真是给了天大的面子，马上还礼：“幸会幸会，草民给大老爷请安。”

旁边马上有人介绍说，胡老爷和故世令尊交谊甚厚，听说公子驾到，特来接风。石三官生性喜欢交际，有人捧场，自然高兴，于是丢开念头，随胡雪岩到酒家赴宴。

三杯酒下肚，气氛就变得轻松起来，两人如同老朋友一般。借着酒兴，胡雪岩问他此行目的。石三官毫无顾忌说出自己的困窘，大骂谭柏年不是东西，有负他重托。

胡雪岩假意逢迎，劝石三官少安毋躁，为了不打草惊蛇，先不要惊动对方。

石三官睁大眼睛，不解道：“依雪岩兄之见，我还要用这吃里爬外的老家伙做档手不成？”

“究竟谭柏年挪占了多少银子，你并不清楚，两眼一抹黑，他在暗处，你在明处，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倘若他被逼急了，携款而逃，损失更大。”

经胡雪岩这么一说，石三官才意识到事态的严重性，在这方面，他毫无经验可言，一时间竟不知所措，惊乱的样子溢于言表。胡雪岩心里赔笑，这等“材料”也敢开米行，不被别人吃瘪才是奇事。

胡雪岩安慰道：“三官兄不必惊慌，凭着我和你父亲的交情，可助你一臂之力，米行的业务我很熟悉，只是以外边人的身份，难以插手。”

石三官有如溺水者抓住稻草一般，脱口而道：“雪岩兄如不嫌弃，何不与我合伙，米行里的事悉听你安排。”此时，他正需要内行人对付谭柏年。

这也正好中了胡雪岩的下怀。胡雪岩假意推辞一番，石三官越发着急，恨不得跪下相求。胡雪岩答应入股隆昌米行，股本占三成，代行老板之职。

席散后，胡雪岩同石三官一道，前去隆昌米行。谭柏年见石三官突然而至，暗暗吃惊，又见胡雪岩同他在一起，一时也猜不出究竟。

当石三官宣布胡雪岩入股隆昌并负责米行事务时，谭柏年犹如五雷轰顶，差点晕过去。生意上的对头顷刻变成老板，事情来得太突然，这叫谭柏年无论如何也接受不了。

胡雪岩观察了一下伙计们的神色，又不失时机地宣布，米行一切照旧，各司其职，其因入股需要盘点查账，亦在情理当中。

第二天，胡雪岩叫谭柏年到内室谈话，谭柏年怀着忐忑不安的心情，不敢正视。

胡雪岩和颜悦色让谭柏年就座，告诉他：“隆昌”这些年全靠谭先生支撑，生意做得不错，劳苦功高，胡某至为佩服。

谭柏年不知他葫芦里卖的什么药，嘟哝道：“胡先生能体贴下人的苦衷，我知足了。”

“我也是生意人出身，焉能不知其中甘苦，”胡雪岩话题一转：“作为档手，忙中出错，账目上有些缺失在所难免，即使挪用一点头寸应急，也情有可原，我替你在东家面前美言几句，大可不必担忧。”

谭柏年故意装糊涂道：“胡先生，我不明白你所指为何？”

胡雪岩索性戳穿他的西洋镜，背书似的把谷真豪开列的内容复述一遍。这下可真要了他的命，谭柏年急得嘴唇直打哆嗦，语无伦次：“你，怎么，知道的？”

“要是报了官，你一文也取不出来，还要依律治罪。”

谭柏年宛如受了重重一击、双膝一软，跪了下来，求道：“胡先生饶了小人。”

“我做事宽宏大量，不会把你逼上绝路，”胡雪岩扶他起来：“只要你照我吩咐，办事漂亮，非但既往不咎，裕和里的私款，分文不少属于你，档手照样做，啥事也不会发生。”

谭柏年完全折服，感激道：“胡先生叫我做的事，拼了老命也要办到。”

“不消拼命，举手之劳而已。”胡雪岩告诉他，虽然入股隆昌，但海运局和米行到底是两家，那笔生意，解铃还需系铃人，劳烦他去告知潘家祥，隆昌打算毁约，请他信守前约，和胡雪岩成交。

直到这时，谭柏年才真正明白胡雪岩的用意，心中暗佩他的老成练达，自己绝非他的对手。若依了他，隆昌算彻底栽了，不单付出一笔违约金，而且存米无处销售，石三官要关门大吉。皮之不存，毛将焉附，自己这个档手也做不成了！

胡雪岩看出他的顾虑，许诺道：“事成之后，你到海运局做事，强过替石三官卖命，说话算数，决不食言！”

谭柏年无路可走，只好打定主意，死心塌地替胡雪岩效力。胡雪岩教他听候待命，不要轻举妄动。原来胡雪岩考虑到潘家祥既然敢毁约，一定对胡雪岩的信用产生了猜疑，贸然劝他信守前约，必遭碰壁。唯有设下圈套，令他钻入，不得解脱，情急之中，也无路可走。



胡雪岩

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩在和米行谭柏年的较量中，巧设连环套，以其人之道还治其人之身，不仅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为自己挽回了损失，而且得到了谭柏年这个不可多得的经营人才。

5. 巧妙回击对手的挑衅

胡雪岩智慧 商场年，在有序竞争情况下，同行间应本着公平、公正、合理的原则从事商业活动，但当对手肆意挑衅，并蓄意置自己于绝境的情况下，却不能不进行必要的还击，坐以待毙，只会让自己葬身于商海。

善借者强，这是胡雪岩经商的一条重要原则。这在他打败同行元昌盛钱庄的过程中就可以看出来。

元昌盛钱庄是马尾湾有名的老字号，它坐落在福州马尾湾岸边，依山傍水，面朝浩瀚无际的大海。海边，密集地停泊着各式渔船，桅杆如林。

每当渔民们打鱼归来，场面好不热闹，泊船、起鱼，添加淡水、燃料、生活必需品，在港内形成一个大集市。岸上的鱼商纷纷赶来，和渔民们讨价还价，一捧捧银子换回一篓篓海鲜，再把它们快速地运往市场、郊区，甚至贩运到更远的内陆。马尾湾是天然深水良港，福建水师在此驻扎，沿海岸线几百里内，逶迤停泊着上百艘各式战船，老式的箭楼船，新式的铁甲船、小火轮，与渔市的热闹场景对比起来，多了几分肃穆和庄严。上万水师官兵每日的开销，就是一大笔可观的数目，它们都消费在这港湾的盛产上。

港湾周围，马尾造船厂汽笛不断，电弧闪烁，表明清廷的现代化造船业正在从这里艰难起步。而江南机器局每日震耳欲聋的试弹声，显示它在军火工业中的霸主地位。而这一切都是靠银子铸就起来的。马尾湾，在福州市民心目中，是财富流通汇聚之处。在生意人的眼中，它象征了财富，无疑是绝好的黄金口岸，能够在此占有一席之地，便是荣誉和地位的象征。聪明的商家，当然会不失时机地在沿岸开办起各类店铺，竞争也显得格外激烈，倒闭、开张、筹划交错进行着，生意场上的大战不知制造了多少胜利者和失败者。谁能在马尾湾坚持愈久，便愈能受到同行尊敬，而老字号的店铺尤其如此。

元昌盛钱庄门面上方微微暗淡布满灰尘的“元昌盛”三个镏金大字，让路人回忆起久远的年代。而铺面斑驳剥落的土漆木柱，证明有悠远的历史。店内一字儿排开的柜台已油红发亮、光鉴照人，无疑是祖传至今的家什。“老福州”大都记得，当年马尾湾纯粹是民间渔港，港内渔船寥寥无几，岸上商家稀稀疏疏，一片萧瑟荒凉，“元昌盛”便在岸上开张了。在城里钱庄同行不屑的眼光中，元昌盛只同渔民做些零星业务，生意的清淡可想而知。但几乎没有人想过，马尾湾后来有了造船厂、机器局、水师，吹气球似的膨胀起来，成为江南有名的工业基地。

元昌盛钱庄的第一代老板龚春和想到了。他原是沿海打家劫舍的海盗头子，出没于惊涛骇浪之中，穿行于海边大小码头，对海情极熟识。当龚春和在渔民的哭泣声中聚敛了一笔笔可观的不义之财后，便金盆洗手，为自己找条后路。他最终把眼睛盯在了钱庄业，地址也选在了他熟悉的海边——马尾湾岸边。

经过几十年的经营，元昌盛在钱庄业中已经享有盛名。而此时任元昌盛掌柜的是龚家的上门女婿——卢俊辉。他现在担任福州钱庄商会的会首。

这一年，清政府要求各地商会认报京票。京票实质上相当于派给钱庄的税金。福建分得200万两银子的京票，钱庄同业公会要求各钱庄按财力多寡自行认报数字。对商人而言，这不啻于从他们身上挖走一块肉，钱庄老板人人裹足不前，会场上悄然无声。

卢俊辉身为会首，理应以身作则，率先认报，带动大家。但他不愿吃亏，目光在老板当中搜寻，希望在同行中找个实力弱些的，让他认第一笔数目。通常情况下，第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个报数者起点不能低，否则其余难以出口，故吃亏显而易见。卢俊辉忽然发现胡雪岩在人群中。于是，他对胡雪岩拱手，要求胡雪岩认报 20 万京票。

胡雪岩哭笑不得，分号本金总共不足 10 万存银，怎能认报 20 万？到时不能兑现，会被定上欺骗政府的罪名。他想了一想，便计上心头，反戈一击，他说，若会长能认报 50 万两，则敝号一定从命，不减一文。这巧妙的回击，使卢俊辉愣住了。元昌盛流动的头寸不过六七十万，当然不敢认报如此巨额。

但钱庄同行们纷纷起哄，言之有理，卢老板身为会首，理应带头。卢俊辉偷鸡不成反蚀米，心中怒火顿时腾起，但碍于面子又不能发作，好说歹说，只好认报了 20 万，剜去一块大肉，恨死了胡雪岩。

回到钱庄，卢俊辉痛定思痛，诿过于胡雪岩，认为若不是他插那么一杠子，让自己下不了台，则损失不会如此之巨。卢俊辉决心报复阜康分号。钱庄同业中有不成文的规定，各家发出的银票可以相互兑现，借以支持信用。除非某家钱庄濒临倒闭，大家才能拒收这家钱庄的银票，以免造成损失。

卢俊辉为了打击胡雪岩，不顾同行协议，决定单独拒收阜康的银票，动摇胡雪岩的信用。卢俊辉认为，阜康新张，立足未稳，福州人尚不知道它的信用如何，来这么一手，必然坏它名声，永无出头之日，又多一名失败者。

第二天，元昌盛开门不久，有位茶商持一张 5000 两的阜康银票，到柜上要求兑换现银。卢俊辉听说后，接过银票反复看了许久，拒收了这张银票。

茶商大惊，卢俊辉解释道：“这两年阜康信用不佳，不得不防。”

茶商拿着银票悻悻而去，听说福州新设了阜康分号，立刻找上门去兴师问罪。

胡雪岩正在店内料理业务，听到门外有人吵闹，见茶商挥舞一张阜康的银票，要找老板评理。胡雪岩吃了一惊，忙将茶商请入内室，好茶款待，询问缘故。茶商把卢俊辉的说辞重复了一遍。胡雪岩顿感事态严重。元昌盛是福州老号钱庄，信用足本钱厚，若拒收阜康银票，消息流传出去，立刻会引起轩然大波。大凡钱庄生意，一旦出现信用危机，无论当事人费多少口舌辩解，都无济于事。

因战乱年代，风雨飘摇，常有钱庄老板携财外逃，宣布破产，坑苦了许多存户，故一有风吹草动，便如同雪崩一般，引起挤兑风潮。那情景，即使钱庄有足够的银子应付挤兑，信用也会惨遭打击，一跤跌倒，永远爬不起来。故而钱庄生意之大忌，就在于拒收银票。

胡雪岩当机立断，好言安慰茶商，抬出 5000 两新铸的足色官制银锭，另外按一分二利息加倍奉送。茶商既得厚利，同意保持缄默，不向外面传布。

送走茶商，胡雪岩苦苦思索对付之策。他到福州开阜康分号，原本为扩大业务，吸收福州资本，染指地方经济。不料开张伊始，就遭人诬陷，危及到阜康根本。

胡雪岩做生意，一贯主张与人为善、和气生财，并无挤兑同行、置人于死地之意。谁想卢俊辉不知天高地厚，以卵击石。胡雪岩只好被迫应战，寻找胜招。打蛇须打七寸，生意场上，要打败竞争对手也是一样。胡雪岩暗忖：若只是图个站稳脚跟，略施小计，给元昌盛一点厉害，让他知难而退，占个平手，并不难办到。但以他多年钱庄阅历深知，一旦对方扼住自己喉头，要置自己于死地，还击一定要有力，否则双方就会陷入永无宁日的“拉据”战中，这会严重阻碍钱庄的发展。卢俊辉既然胆大包天，敢在老虎身上拔毛，那么就该自食其果，彻底垮台，最终让他乖乖把门面拱手相让，阜康乘机取而代之，世人谓之“打码头”，才是最终目的。

这念头，胡雪岩本来并不明晰，但在卢俊辉的发难下，他别无选择，必须为保护阜康的信用而奋力反扑。

只用了半个时辰，胡雪岩便想好还击策略。对付卢俊辉这样的毛头小子，他自信胜券在握，并非太难。

胡雪岩现在急于弄清“元昌盛”钱庄现在的本钱究竟有多少？发出的银票有多少？



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两者之间的差额如何？在钱庄业中，这些都是天大的秘密。胡雪岩深知只有知己知彼，才能百战不殆。于是，他决定先弄清对方底细，再作打算。

胡雪岩亲自出马，像老练猎手，明察暗访，了解到，自卢俊辉执掌钱庄大权后，一反龚振康稳慎作风，大量开出银票以获厚利。元昌盛现在存银 50 万两却开出近百万两银票空头银票多出 40 万，这是十分危险的经营方式。倘若发生挤兑现象，存户们把全部银票拿到柜台上兑现，元昌盛立刻就要倒闭破产。幸而元昌盛牌子硬没有人会怀疑它的支付能力，便永远不会发生同时挤兑的现象。卢俊辉正是基于此，把赌注押在钱庄的信用上，而出此大胆举措。

这正好可以成为胡雪岩还击对方的突破口，他估计一下自己的力量，目前尚有 70 万现银的头寸可调，只要设法收集元昌盛 70 万银票，便掌握了对手的命运，扼住了卢俊辉的咽喉。

胡雪岩立即行动，调集头寸，收购元昌盛银票，一切有条不紊，暗中进行，而卢俊辉尚蒙在鼓中，全然不知。

元昌盛的银票尚未收集够数，卢俊辉又做出一项加速自己破产的举动。他不知道胡雪岩正在收集自己的银票，反而见存户少有兑现，钱庄存银白白放在库中未免可惜，便取出 20 万两银票，筹办开设一家赌场。致使元昌盛库中能兑现的银子仅 30 来万，只够应对日常业务，达到十分危险的程度。

胡雪岩数数手中掌握的元昌盛银票，已有 50 万两之多，凭着这些银票，可以轻而易举击败对手。胡雪岩趁卢俊辉举办 30 大寿之际，备办厚礼，亲自登门致贺。卢俊辉以为胡雪岩拱手称臣，并不防备，两人以礼相待，说些热烙中的话语，频频举杯，喝了不少陈年花雕。

没过两天，元昌盛柜上，忽然来了一批主顾，手持银票，要求提现银，一天之中，顾客提走 20 万库银，卢俊辉听伙计报告，以为偶然现象，并不在意。谁知第二天，更多的顾客蜂拥而至，纷纷挥舞手中银票提现。没等卢俊辉反应过来，库银已提取一空。卢俊辉才感觉到事态的严重性，挤兑现象在元昌盛这家老钱庄门前发生了！卢俊辉连忙向同行各家钱庄告贷，请求援手支撑局面。但他平常少年得志，飞扬跋扈惯了，人缘极差，大家只是袖手旁观看热闹，并无行动。更有人嫉恨他人财两得，发迹太易，巴不得他垮下去替龚振康报仇。

元昌盛门前闹哄哄一片，不能兑现的顾客骂声不绝，义愤填膺。卢俊辉叫伙计关了店门，像缩头乌龟般不敢露面。眼看事情将要闹大，官府已派人来钱庄弹压，声言庄主若不拿出银子平息民愤，将按律治罪，抄家拍卖。这意味着老板将流放，妻儿拍卖为奴，家破人亡。

卢俊辉思前想后，唯有把店门抵押给他人，钱庄易主，才可免祸。但同行钱庄老板谁也不愿多事，只隔岸观火，做壁上仙人。这当口，胡雪岩翩然而至，他同卢俊辉谈妥，以接收元昌盛大银票为条件，接收钱庄铺面，并当场向顾客宣布：凡元昌盛银票，均可以在阜康分号兑现，决不拖欠分毫。持银票的顾客大多系胡雪岩有意安排而来，听他一说，便一哄而散。一场风波，顿时云开雾散。接着便清盘，元昌盛房屋家具，小到一根铁钉，俱一一作价。算到后来，卢俊辉只剩下一身便服，一场富贵终成黄粱梦！

胡雪岩则名正言顺，将阜康分号搬进元昌盛旧址。胡雪岩的势力又扩张了一倍。

□胡雪岩人生启示：

卢俊辉对付胡雪岩采取的行动来势之迅猛，手段之毒辣，用心可谓之叵测。在“敌人”咄咄逼人的情形下，胡雪岩为了维护阜康的声誉，当然不会等闲视之，还击力度若不够，对手就会以更加逼人的气势向自己袭来，所以不出手则已，出手就要让对手晓以厉害。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧六

忍：能屈能伸可做“方圆”之人

忍，是一种韧性的战斗，是一种永不言败的策略，是战胜人生危难和险恶的有利武器。生活中遇到不顺心的事是正常的，受到别人的欺侮或无辜的伤害有时也是会有的。如果你想较好地生活在这个变化无常的世界里，就要善于反省和讲究忍让二字。能克己忍让的人，是具有力量与雄才大略的表现。

1. 不计前嫌，以德报怨

胡雪岩智慧 **《菜根谭》上有一段话说：“我虽然帮助或救助过别人，但不要常常挂在嘴上或记在心里，假如有对不起别人的地方却不可不经常反省；别人曾经对我有恩应经常记于心不可轻易忘怀，别人做了对不起我的事却不可不忘掉。”正是说明了这个道理，心中常怀怨恨，伤自己，又伤别人。心中常怀怨恨之人多半器量小，不懂得忍让，何以成大事？**

王有龄捐官成功后，能够饮水思源，也算是一个知恩图报的人。他一回到杭州，就听说胡雪岩为了他的前途丢掉了钱庄的饭碗，现在靠给人打零工糊口，便四下寻找胡雪岩的下落。几经周折，终于在杭州城里寻到了胡雪岩。

听说胡雪岩的经历后，王有龄感到非常气氛，决意要为胡雪岩好好出一口恶气。他当时就要还上信和钱庄的500两银子，一是为胡雪岩洗涮冤屈，二是让张胖子下不来台。

王有龄弄清了借据的内容，利息算法，立即就在海运局支出了600两银子，要去还了这笔账。他穿上官服，吩咐跟班备轿，让人准备鸣锣开道，要和胡雪岩一同前往。按他的想法，自然是要以自己的威风，为胡雪岩扬一扬名，达到为胡雪岩出气的目的。但被胡雪岩阻止了。他不想这样做的理由很简单，信和钱庄的大伙就是当初将他开出信和的张胖子。如果此时他和王有龄一同前往，势必让张胖子尴尬，大失面子。而如此传扬出去，张胖子在同行、在东家面前的面子也没有了。他思忖，如果在自己得意之时，就去寻恶于钱庄的同僚们，这虽然出了心中的恶气，然而却于事无益。俗话说“退一步海阔天空”，只有好好地拉拢人心，结下人脉，才会有发展的机会。

不计前嫌，以德报怨，随时随地地冷静分析形势，并做出正确的选择，这就是胡雪岩的过人之处。因此，他不仅不与王有龄同去，还特意叮嘱王有龄捧信和几句，也不要告诉他们已经见到了自己。对胡雪岩这样的做法，王有龄心中暗生佩服，不禁称赞道：

“此人居心仁厚，至少手段漂亮。换了另一个人，像这样可以扬眉吐气的机会，岂肯轻易错过？而他愿意忍下自己的委屈，保全别人的面子，好宽的度量！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王有龄理解了胡雪岩的用心，单独去还这笔借款时，也做得漂亮。他特意换上便服，也不要鸣锣开道，且将官轿换成一顶小轿前往信和。由于信和当初就将这笔500两银子的单子当作一笔收不回来的死账，因此他们也没把胡雪岩代王有龄写的借据当一回事，不知随便扔到哪里去了，此时王有龄来还钱，居然拿不出借据来。钱庄张胖子只好实情相告，王有龄不仅没有为难他，而且二话没说，拿出该还的连本带息550两银子，只要求对方写一个已经还清的收据，至于原来的借据，以后找到，销毁就是了。

这一出了清旧账的戏确实"演"得漂亮。正像王有龄所想的那样，胡雪岩本来就受了冤枉，且不仅为此丢了面子，而且丢了饭碗以至落魄潦倒到给人打零工维持生计。现在终于可以为自己洗刷恶名了，换上一个人，大约真的不会肯白白放过这次为自己挣回面子，让自己扬眉吐气的机会。难怪王有龄会打心眼里佩服他："好宽的度量！"

如果胡雪岩在还钱时真像王有龄起先准备的那样，为了自己的扬眉吐气而使张胖子下不了台，别的不说，他至少不会让王有龄看到他的居心仁厚和"好宽的度量"。更重要的是，以德报怨，为别人留一条退路，也是为自己开一条出路。

休整几日之后，正好赶上钱庄"大伙"过生日，前来祝寿之人络绎不绝。胡雪岩能够忘记前嫌之怨，特意准备了一个纯金的"寿"字，前去给"大伙"拜寿，还将王有龄引见给"大伙"。在一群商客和伙计中，官府人士给其祝寿，实在是大大扬了"大伙"的脸面，当时就感动得"大伙"双目垂泪，拉着胡雪岩的手直拍自己的胸脯保证"以后有事，必当两肋插刀"。

胡雪岩能够做到过怨两忘，以德报怨，因为他相信来日方长，事实也正是如此，这一次为张胖子保全了面子，就使张胖子对胡雪岩不胜佩服之至，在其后胡雪岩创业过程中，真心实意以自己掌管的钱庄为力量，替胡雪岩解决了不少的难题，比如为海运局垫付漕米款项，比如出面为漕帮作保向"三大"钱庄借款以使漕帮渡过难关……

归根到底，胡雪岩不凡的气度及笼络人才的手腕，都归因于他有超过常人的度量。有了这样的度量，才能处处超过常人，不结怨仇，反收人心。

在胡雪岩驰骋商场几十年的过程中，他不计前嫌，以德报怨的事例还有很多，但还有一件也令人值得称道的事情，就是他帮助跷脚长根度过危机的那一次。

胡雪岩贩运军火时，有批货曾经被黑道上的跷脚长根给劫获了，胡雪岩几次催贷都没有任何结果。何桂清听闻后，想利用自己的职务之便为胡雪岩抱不平。因为跷脚长根是土匪，何桂清可以借"剿匪平乱"之名，将其一网打尽。于是，他派官兵将跷脚长根围了个水泄不通。俗语道："狗急跳墙"，在这种情况下，人往往既抱着侥幸又抱着必死的心态。跷脚长根被逼得急了也存有鱼死网破之心，妄图与清兵拼个你死我活。

胡雪岩听闻后，不希望事态继续恶化，愿意亲自前往劝降跷脚长根。胡雪岩找到跷脚长根说明来意，并许诺：只要跷脚长根真正受抚，并让出那批军火，他可以保证跷脚长根及其手下的人身安全。跷脚长根听后，虽心存怀疑，但想到事情已发展至此，若真能如此善了，不妨冒一次险，便点头答应。

这一次，胡雪岩以其难得的宽厚和包容成功地化解了他所遇到的商业困难，并使自己的名字震响江湖。从那以后，黑道只要一听说是胡雪岩的货，纷纷让路开道，所以胡雪岩的货总是畅通无阻，买卖做起来当然是格外的顺利。

胡雪岩不计前嫌，反而大发菩萨心肠，化"硝烟"为玉帛，既避免了流血冲突，又挽救了跷脚长根等人的性命。这种以德报怨的举动为他在黑道上赢得了好名声，又为他在商业运输中平安畅通提供了难得的保障。

胡雪岩就是这样一次次容忍别人的不义之举，谈笑间将不利转化为有利，将坏事转化为好事，奠定了他在商界的地位和声望，取得了商业的成功。胡雪岩的处世通达，为人宽厚，不计前嫌，以德报怨，使各方都感觉满意，感到没有羁绊，这让胡雪岩有了更加厚实的人脉网，在生意场上也更加如鱼得水。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

□**胡雪岩人生启示：**

胡雪岩不计前嫌，以德报怨，能容忍别人的过失，别人就会以他的一技之长加以回报；能消除对别人的恩怨，别人就会拼死来报答。这种回报和报答的感情是那样的真切，以至于他们只要碰到机会，就会鼎力相助；只要有能够效力的地方，便会竭尽所能地促成其事。正是胡雪岩的宽容和大度，为他赢来了一群生死相托的朋友。

2. 忍一时之气，求一世之全

胡雪岩智慧 古人云：退一步，海阔天空。做人就要懂得必要时需“忍”，“忍”有时可以使你减少许多不必要的麻烦。有退才有进，“卷土重来”一定会有一番新的天地，此为上上策。留得青山在，不怕没柴烧。忍一时之气，可以成就一世，未尝不是一件幸事。

胡雪岩一生，无论在商场中，还是在官场中，待人接物都能做到主动忍让，成就大局。其中最值得一叙的是他对张秀才的拉拢和成全。

张秀才在杭州城中算个不小的角色，平时自以为是衣冠中人，可以走动官府，包揽讼事，说合是非，是个欺软怕硬的货色，十分无赖。曾因为一件事情使他对胡雪岩非常嫉恨，此后于胡雪岩或明或暗对着干。说到互相结怨的事，其实只是张秀才对胡雪岩的不满，胡雪岩并没有得罪张秀才半点。那次王有龄坐镇杭州，推行改革旧弊。当时有一项对新开店铺征收规费的税，王有龄锐于政事，认为此税不该收，于是贴出告示，永远禁止。钱塘、仁和两县的差役，心存顾忌，但不敢乱来，一时敛迹。但巡抚、藩司两衙门，自觉得靠山很硬，不买知府的账，照收不误。不过自己不便出面，便指使张秀才去收这种费，讲明三七分账。谁知运气太差，张秀才收税之时正巧碰到知府大人王有龄的轿子路过，王有龄见有人争吵，下轿一问，原来是此事。在他张贴布告的当日就敢如此大胆，于是勃然大怒，决定严惩张秀才。王有龄将张秀才厉声斥责了一顿，一定要革他功名。这一下子张秀才吓破了胆，因为一革去秀才功名，便成了白丁。

张秀才左思右想只有去托让王有龄言听计从的胡雪岩，于是带着老婆儿女到胡雪岩处跪地求助。胡雪岩也是一时大意，只当小事一件，顺口答应下来，保他无事。哪知王有龄执意要按自己的意思办，说这件事与他的威信有关。当时王有龄正处于建立自己威信的时期，如何肯就这样草草了事？说之再三，王有龄算退让一步，本来要革他功名，打他两百板子，枷号三月；现在看在胡雪岩的分上，免掉他的皮肉之苦、出乖露丑，秀才却非革不可。

谁知，对胡雪岩的帮忙张秀才并不知详情。以前答应他包他无事，谁料竟是这种结果。于是认为胡雪岩不肯尽力，搪塞敷衍。从此怀恨在心，处处与胡雪岩为难。



胡雪岩当时回杭州，正逢要收复杭州之时，胡雪岩此时想的就是收服此人，让他做个攻城时的内应。要收服人首先就必须摸透此人的脾气，这一切都交给开路先锋刘不才去办。

根据刘不才的调查，这张秀才天不怕地不怕，除了官就怕他儿子小张。小张吃喝嫖赌，一应俱全。张秀才辛辛苦苦弄来的几个钱，都被宝贝儿子弄得满天飞。

胡雪岩根据这一点，想了一套办法，让刘不才从小张身上下手，收服了小张，张秀才就不得不就范。刘不才赌场上关照小张，获得其好感。于是找借口与小张单独会了面。会面时，刘不才带去了最时兴的从上海带回的巧妙之物，惹得小张爱不释手，刘不才慷慨相赠，但却说是一朋友相赠的，这个馈赠礼物的朋友当然就是胡雪岩了。

胡雪岩后来还托刘不才带给张秀才消息，让他准备好自己的前途，并且送去保举书，答应事成之后保举他一官半职，同时还重新解释了当时那场误会。待得张秀才明白原因，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

隙愤顿时烟消云散。

诸事顺利，蒋益澧攻城之时，张秀才父子因为打开城门迎接官军有功，使小张获得了一张七品奖札，并派为善后局委员。

在这件事上，胡雪岩先委曲自己，忍一时之气，派刘不才从张秀才之子小张入手，以大局为重，晓之利害，以求一事之全。

一般人或许对张秀才这样的“梗子”是不会考虑要请他做内应的。但胡雪岩不仅做了，而且做得相当好，还收了帮手小张，与他一起处理杭州城内的善后事宜。

以大局的眼光，会发现私人的恩怨实在不算什么，以大局的利益为重，对对方晓以利害，一般也会将一切误会和歧见消失于无形之中。

俗话说：“忍一时可风平浪静，退一步可海阔天空。”忍让并非就是怯弱的表现，以退为进，实际上是一种具有深远宏大眼光的策略。更何况，“忍”在我国历史上一直为许多文人视为修身养性之本。凡做大事者，必须学会以大局为重，居高临下看问题，忍一时之气，求一事之全，又何乐而不为呢?

□胡雪岩人生启示:

能容忍别人的一次小过失，别人就会以他的一技之长来回报你。能消除对别人的恩怨，别人就会拼了命来报答你。这种回报和报答的心情是那样的迫切，以至只要碰到机会，他就一定会一展身手，只要有效力的场合，他就会拿出他的全部力量，以完成其事。

3. 有理也可忍让

胡雪岩智慧 **从经商的角度看，胡雪岩做生意力求“和”为贵；从做人的角度看，胡雪岩崇尚“忍”为上。有时候，即使对方无理，自己占理，也要该忍则忍。胡雪岩在这方面做得可谓极至。**

胡雪岩到苏州后，便到永兴盛钱庄兑换 20 个元宝急用，这家钱庄不仅不给他及时兑换，还反过来诬指阜康钱票没有信用，这让胡雪岩感到非常恼火。

永兴盛钱庄原来的老板节俭起家，苦了半辈子才创下这份家业，但造物弄人，四十不到就病死了，留下妻女相依为命。现在永兴盛钱庄的档手是实际上的老板，他在东家死后骗取那寡母孤女的信任，人财两得，实际上已霸占了这家钱庄。他接手永兴盛钱庄后，经营手法和以前的老板大相径庭。这个档手贪图重利，只有十万两银子的本钱，却敢放出二十几万的银票，如果有人从背后下黑手，这家钱庄便会面临挤兑风潮。

胡雪岩无缘无故受了这家钱庄的气，自然想狠狠整它一下。他想到了借用京中“四大恒”排挤义源票号的办法。京中票号，最大的有四家，招牌都有一个“恒”字，称为“四大恒”。行大欺客，也欺同行。义源本来后起，但由于做生意迁就随和，肯为顾客着想，加上信用又好，而且专跟市井草民打交道，名声一下子做得很盛，连官场中的人物都知道它的信誉，因此生意蒸蒸日上。“四大恒”同行相妒，想打击义源，于是出了一手“黑”招，他们暗中收存义源开出的银票，又放出谣言说义源面临倒闭，终于酿成挤兑风潮。钱庄主要是做兑进兑出金融周转的生意，一般不会将储户存款原封不动存放在那里，大多情况下自然是一手收进存款，一手又将这笔存款放出去，因此无论实力多么雄厚的钱庄、票号，都害怕储户挤兑，挤兑风潮一起，直接的后果往往就是清盘查封，关门倒闭。

胡雪岩想仿造“四大恒”排挤义源票号的办法，而且以胡雪岩今时今日的地位和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实力比当年“四大恒”做起来更方便也更狠。浙江与江苏有公款往来，胡雪岩可以凭自己的影响，将海运局分摊的公款、湖州联防的军需款项、浙江解缴江苏的功饷几笔款子合起来，换成永兴盛的银票，直接交江苏藩司和粮台，由官府直接找永兴盛兑现，这样一来，永兴盛必倒无疑。而且因为要兑现的都是官款，里面还有军需款项，追究起来，还不是仅仅关门清盘的问题，很可能要让永兴盛的老板吃官司，身陷囹圄，弄不好甚至会掉脑袋。对于胡雪岩来说，这一招是借刀杀人，还可以一点痕迹都不留。

不过，胡雪岩并不是那种残忍、恶毒之流，思来想去，最终还是决定放永兴盛一马，没有去实施他的报复计划。胡雪岩之所以能忍下这口气，主要有三方面考虑，一方面考虑是这招实在太狠太辣，一招既出，永兴盛绝对没有一点生路。另一方面考虑则是这样做，只不过是徒然搞垮永兴盛，自己劳而无功，得不到半点好处，等于是损人不利己。这样的事情，胡雪岩是决不愿意做的。还有一个考虑，也是最重要的，就是为那些储户们着想。胡雪岩知道，像永兴盛这样的小钱庄，官场大老和商场大亨，一般都不会与之有太多的往来，它的储户一般都是中小商人和稍稍殷实一点的市民。这些人都是从牙缝里挤出的一点点积蓄，如果永兴盛倒闭，他们也就跟着倒了大霉了。胡雪岩不忍因泄自己一时之愤而害了永兴盛的储户。有时候有理也可让人，当忍则忍。

从这件事情中，我们确实可以看到胡雪岩为人宽仁的一面。说起来，这永兴盛既来路不正，又经营不善，实际是一个强撑住门面唬人的乱摊子，即使将他一击倒地，大约也不会有多少人同情，可能还为钱庄同业清除了一匹害群之马。即使是这样，胡雪岩还是下不得手去，足见他所说的“为人不可太绝”，并不是口头上说说而已，而是确确实实这样去做的，这其实可以看作是胡雪岩的一条为人准则。

胡雪岩这一点很难得，那就是，即使在完全有理由打击对手，且完全有条件将对手置之死地的情况下，他也不肯为了泄己之愤而向他人放出“黑”手。

□胡雪岩人生启示：

凡事当忍则忍，有理也可忍让。人生在世，没有永远的朋友，也没有永远的敌人。即使在生意场上，不管竞争多么激烈，对手之间竞争过后都还会有联合的可能，因此，竞争随时随地都会存在，可“见面”的机会也总是有的。为人一世还是应该以和为贵，有时占理也需忍，不管从哪个方面看，都体现了胡雪岩身上的儒雅之风。

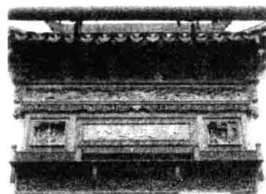


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧七

变：变化之中寻良策

在经营中能依据外部环境的变化，特别是竞争对手的变化而相机改变自己的战略战术，这才是高明的经商策略。在商业竞争中时刻充满着变术，企业能否顺应这种变化而动，是企业能否生存和发展的关键所在。



1. 要善于变通

胡雪岩智慧 **所谓变通，变则可通，通则可久，事物总是在随着时势发展的不断变革中而获得不衰的生机。**

胡雪岩在帮助王有龄解决运送漕米的难题时就是以变求通，采用就地买米之计。这可谓是一次典型的打破成法的随机应变。

王有龄坐上浙江海运局坐办的位置，一上任就遇到运送漕米的公事。

"漕米"的"漕"，本义是以舟运谷，特指朝廷在江南稻米之乡征收的稻米由运河运往京城，以供应宫廷用度及京官的俸禄。因为这些稻米都由运河北运，故而称为漕米，漕米解运亦称漕运。漕运水路南起杭州，北抵京师，在通州交仓，两千多里路程。依照定例，漕船必须最迟于每年二月底开行。启运太迟，漕船不能按时"回空"，就会影响下一年的漕运。漕米征收是各地州县的公事，征多征少也有定例，但漕运积弊已久，主管漕米征收、解运的人都可以从中得到好处，漕粮一事实际上已经成为各层官吏盘剥小民百姓的"黑"路。按当时的做法，朝廷征收的数量按户口摊派，一般情况下不得减，而朝廷也不负责承担运输费用。

这样，漕运的耗费，各路人员的好处，自然也都出在小民头上。征收漕米时，各地州县往往将运输费用、想得好处加征在老百姓应交的数量之上，这就是所谓的"浮收"。"浮收"额度至少在规定额度的一半以上，也就是本来只需交纳一石的，却要交纳至少一石五斗。这"浮收"的数额，也就是各层官吏用来利益均沾的分成数额，因此主管漕运本来也是一项有利可图的肥差。

只是这一年浙江的情况有自己的特殊性。上半年闹旱灾，钱粮征收不起来，且运河淤积严重，河道浅。官府又没有能力疏通，到了旱季，运河甚至出现断流的现象，没有办法行船，导致浙江漕米直至九月还没有启运。

同时，浙江负责运送漕米的前任藩司椿寿，由于没有理会抚台黄宗汉四万银子的勒索，与抚台黄宗汉结下积怨，被黄宗汉抓住漕米没能按时解运的问题狠整了一道，以至自杀身亡。到王有龄做海运局坐办时，漕米由河运改为海运，也就是由浙江运到上海，再由上海用沙船运往京城。现任藩司因有前车之鉴，不想管漕运的事，便以改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海运为由，将这档子事全部推给了王有龄。

漕米是上交朝廷的“公粮”，每年都必须按时足额运到京城，哪里受阻，哪里的官员便要倒霉，所以，能不能完成这桩公事，不仅关系到王有龄在官场的前途，甚至关系到他的身家性命。

更加麻烦的是，如果按常规办，王有龄的这桩公事几乎没有可以完成的希望。一是浙江漕米欠账太多，达三十多万石之巨，二是运力不足。本来漕米可以交由浙江漕帮运到上海，可是由于河运改了海运，等于是夺了漕帮的饭碗，他们巴不得漕米运不出去，哪里肯下力？到时你急他不急，慢慢给你拖过期限，这些官儿们自己也该丢饭碗了。

这件事，在王有龄看来，几乎是无法解决的麻烦事，可却被胡雪岩一个就地买米之计一下子全给化解了。依胡雪岩之见，反正是米，不管哪里的都一样。朝廷要米，看的是结果，并不管你的米是哪里来的。只要能按时在上海将漕米交兑足额，也就算完成了任务。既然如此，浙江可以就在上海买米交兑，差多少就买多少，这样省去了漕运的麻烦，问题也就解决了。

但其中还要有个说法，第一，要能得到抚台黄宗汉的认可，因为买米抵漕粮是违反朝廷规制的。不过，这一点问题不大，浙江漕米不能按时足额解运京城，他抚台大人也脱不了干系。第二，要说动浙江藩司肯垫出一笔现银，做买米之用，这是挪用公款，拆东补西，藩司要负责任。不过只要抚台同意，身为下属也不好违背。第三，要能在上海找到一家大粮商，肯垫出一批糙米补出买米不足的差数，等浙江新漕运到后再归垫。这样也就等于这家粮商先卖出，后买进。一般商家是不愿意做这样的生意的，因为这等于是纯粹的帮忙，不一定有多少赚头。而且漕米历来成色极坏，一般的粮商从来都不愿意过手。不过，生意人想的就是生意经，只要能给他补贴差价，不让他吃亏，米商也就不会不应承。只是补贴米商的差价，再加上盘运的损耗，很要破费一些银子，运送漕米的“肥差”也就变成了亏本买卖了。

这件事只要简单地变换一下思维就可以柳暗花明，说起来容易，做起来也很容易。可黄宗汉、王有龄以及浙江藩司等人就没有想到。他们想到的只是漕米欠账太大，一时难以筹足；想到的只是漕米由河运改海运之后漕帮会作梗，即使筹足米数，要按时运达上海也不容易，就是想不到漕米改运之后，实际上为同时解决上面两个问题提供了契机，因而只能在那里一筹莫展干着急。究其原因，也就在于他们拘于漕米必需是由征收地直接上运的成法，而没有想到情势不同还可以有新的运作方式。

□胡雪岩人生启示：

就地买米，解决漕运麻烦，严格说来并不是通常意义上的做生意，但从这里我们却可以看出胡雪岩遇事思路之开阔，应变之灵活。从而，为我们提供了一些宝贵的启示：有时候，人在做事的时候要善于变通。不妨变换一下思维，换个角度考虑问题，可能就会发现一片新的天地。故步自封，不仅僵化了思想，更不利于实际问题的解决。



2. 巧变戏法，让闲置的资金“流”起来

胡雪岩智慧 **胡雪岩最大的经商本领就是做无本生意。不仅如此，他还能使一笔闲置的资金在流动中增值，原是无本，却能带来万利，比简单的借钱生钱要高明许多。**

胡雪岩坚定了做蚕丝生意的想法后，就立刻前往阿珠家，同阿珠的父亲谈一些具体的事宜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩决定在湖州（那里是阿珠父亲的老家）开一家丝行，坐地收购生丝，并且要立刻着手去办，本金暂且拿出一千两银子。但是清政府对经营生丝有相应的明文规定：做生丝生意开丝行要领取“牙贴”，就是我们今天所说的营业执照。清政府这样做是因为江浙一带养蚕业发达，几乎所有农户都把养蚕种桑作为生计，因此要加强规范管理。如果放任自流，由丝商任意行事，桑农的利益就得不到保障，桑农会因此闹事。另一方面，清政府对经营生丝限制严格，主要是借开“牙贴”之名，趁机搜刮民脂民膏，以充实空虚的国库。

按照惯例，欲开丝行的人必须先由本人提出申请，由当地州县层层上报到京，再由京里审批，符合要求再将照本发下。也就是说丝行“牙贴”只能由京城发放，因而手续十分繁杂。如此一来，要领到一张“牙贴”，来来去去慢则一年半载，快则三个月。按理说凭胡雪岩的官场势力，朝廷中有的是人，办一张“牙贴”自然是容易得很，但时间却耽误不起。四月马上就要来临了，新丝一般都是在这个时候上市。这个时间，恰逢乡下青黄不接，蚕农们都急需用现钱来买粮食，即使家境稍好不等钱用的蚕农，也会急于将新丝脱手。因为新丝存放时间过长会发黄，价钱上会打很大的折扣。对于丝行来说，这时间开秤收购，货源充足，货色好，价格相对便宜，自然愿意。现在正好是三月末，如果按照正常手续办理丝行“牙贴”，一定会耽误了收丝。丝行生意多是一年作一季，错过一季就只好等到来年。

当阿珠的父亲把这一情况向胡雪岩讲明时，以胡雪岩的性格，当时就感到很着急，要求老乡马上回到湖州，之后再想办法，哪怕是花上三、五百两银子的租金租一张牙贴，也在所不惜，一定要先到丝行开出来，门面摆开了，也就好办事，胡雪岩半个月左右就要到湖州收丝。

胡雪岩做事向来喜欢兵贵神速，这自然有他个性上的原因。按照他以往的风格，总是想好了就马上着手去办，绝不婆婆妈妈，拖泥带水。但胡雪岩如此着急，还有一个更重要的原因。王有龄此时已由杭州调往湖州，任湖州知府的肥差。此时胡雪岩的阜康钱庄也开始建立起来了，而且在湖州有了分号。王有龄既到湖州，也必然要让胡雪岩的阜康钱庄代理湖州府库的“收支”。这正是胡雪岩开办钱庄之初就设想好了的。王有龄在湖州一走马上任，第一件事当然就是征收钱粮，因而也必然地将有大笔需要解往省城杭州的现款存入胡雪岩的阜康钱庄。胡雪岩是个商人，当然不会让这笔现款放在钱庄里闲置。他要来一次移花接木、移东补西的商业运作，即用湖州府收到的现银，就地收丝，运到杭州再脱手兑现，解交“藩库”。反正，只要到时有银子解交“藩库”就行，对公家不损一毫一两，对自己却是可以无本求利的买卖，何乐而不为呢？

既然已经有了这么好的赚钱机会，胡雪岩哪里还肯白白地耽误一年的时间？时间太重要了。对一般人来说，时间就是生命，但对胡雪岩这样一个商人来说，时间就是金钱，时间就是财富。

这一次在资金运作上，胡雪岩又变了一次戏法。正如胡雪岩所说，银子放在那里不用，大元宝不会生出小元宝来，就像一个女人永远待字闺中，不与男人接触，是不会生小孩的。因此，做生意，决不能让资金闲置。

□胡雪岩人生启示：

一个商人既要懂得如何融资，更要学会如何使用资金，花钱要花在点子上。胡雪岩使出的移花接木招式就能恰到好处地使自己筹借到的资金，尽快尽可能地增值而不至于闲置。对一个商人来说，能将自己的资金变成资本，在流通过程中达到增值的目的，确实是一种本事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 善于在风险变化中挖掘商机

胡雪岩智慧 生意变术非一般人所能知，它是一门学问。胡雪岩则烂熟于心，运用自如。事物之间总有一种内在的必然联系，而且总是互用互变的。一个真正的商人，总能在风云迭起变幻莫测的商海中挖掘出一道道商机为己所用。

在朝廷与太平军交锋过程中，太平军节节溃败，太平军逃亡兵将不绝于途。他们于乱世之中，不敢随身携带大量金钱，必须找到可靠的钱庄存下，等局势稳定之后再来提取以安身立命。但是私自吸收“逆贼”的钱款是要冒很大风险的。一旦将来太平天国败亡，清廷肯定要追缴太平军将领们的“逆产”，万一查到，那就有“助逆”的嫌疑，因此很多钱庄老板都不敢以身试法。

但是，吸纳太平军逃亡官兵的款项，对胡雪岩的诱惑太大了。如果接收到这笔钱财，将会增加钱庄的原始积累，扩大钱庄的实力，可以源源不断地向买官的各地候补官员放贷，收取稳定的利息。更诱人的是，对这些太平军兵将的存款不必支付利息。而且，如果有些在钱庄存款的太平军官兵死于战乱或被清军捕杀，那么，他们的存款便再也不会有人前来提取，这就成了胡雪岩事实上的存款了。在这个动荡不安的社会中，这种千载难逢的机会，以胡雪岩的性格，又怎么会轻易地放过呢?

可是信和钱庄的张胖子不敢接这笔生意。张胖子觉得胡雪岩的做法虽不违背常理，但却违反法律。

可是胡雪岩却有这样做的道理。在他看来，犯法的事情自然是不能做的，但做生意要知道灵活变通，要能在可以利用的地方待机腾挪。比如朝廷的王法本来是有板有眼的东西，朝廷律例怎么说，我就怎么做，不越雷池一步，这就是守法。而朝廷律例没有说的，我也可以按我的意思去做，王法上没有规定我不能做，我做了也不能算我违法。他的意思很清楚，不能替“逆贼”隐匿私产，自然有律例定规，做了就是违法。但太平军逃亡兵将决不会明目张胆以真名实姓来存款，必然是化名存款的。朝廷律例并没有规定钱庄不能接受别人的化名存款，谁又能知道他的身份？既然不知道他的身份，又哪里谈得上违法不违法呢?

胡雪岩的说法在一般人眼中显然有些诡辩的成分，但也确实透出他头脑的灵活和手腕的不凡。胡雪岩的说法和做法，用我们今天的一种说法，也就是所谓的钻空子，在法令法规不尽完善的地方钻“空子”。不过，在那个法律条文朝变昔改的时代，从事过商业活动的人都知道，钻空子有时确实也是一种很有成效的商业运作手段，特别是在市场经济形成初期，在市场还处在由无序向有序化发展的过程中，有魄力有头脑的经商者，往往善于发现一些还尚待完善的法律漏洞，使自己在激烈的商战中保持主动和领先的地位。循规蹈矩，有关法令法规规定不能做的不做，在两可之间，可能担几分风险的事情又不敢做也不知道怎样去做，这样的人，恐怕很难在乱世的商场中干出大的成就来。

胡雪岩的行为，还有一种说法，称之为“擦边球”。但“起板”打“球”的人必须先弄清自己确实是打“擦边球”而不是“界外球”。“擦边球”是好球，而“界外球”则无论如何都是坏球，而且，商场上打了坏球，结果不仅仅是失分的问题，它带来的后果，常常就是悲惨地出局。这里有一个“度”的把握，其中机理，实在只可悟而不可言。



胡雪岩在他的生意由创业而至鼎盛的过程中，每桩生意都几乎是在风险变化中运作成功的。

比如钱庄生意主要是通过兑进兑出来赚钱。兑进，自然是吸收存款以作资本，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

兑出则是放款。兑出是赚借贷人的利息，自然是利息越高越好。表面看来这种生意只要把握时机，随银价的起落浮动调整好兑进兑出的利率，就可以稳稳当当坐收渔利。这种将本求利，平平淡淡的运作方式当然也可以，但终归不是做钱庄生意的“大手笔”。而要做出“大手笔”，兑进兑出都会有风险。

从兑出说，放出的款要高利收回，就要找大主顾。大主顾做大生意要大本钱，能有大利润也就不在乎借款利率的高低，向这样的主顾放款，自然收回的利也就高。但借贷者的生意获得越大，所担风险也大，款放给他们，自然也要担风险。万一对方生意失手，血本无归，自己放出去的款也就可能无法收回，一笔放款也就等于放“倒”了。比如在朝廷与太平军交战的兵荒马乱年月米商借款贩运粮食，获利就极大。获利极大，风险也极大，放款给他们就不能不考虑考虑。

从兑进说，当然最好是有储户存款不要利息。这种情况不是没有但有些可以不担太大的风险，比如胡雪岩代理官府，有些则会担很大的风险。比如太平天国失败之际，接受太平军逃亡兵将隐匿私财的存款，太平天国被镇压之后，朝廷自然要追捕“逆贼”，按惯例也必要抄没他们的家产。万一追查“逆产”到钱庄，钱庄不能够不报不缴，而且还有可能被以“助逆”的罪名治罪，如果被捕的太平军遇赦开释，来钱庄要取回自己的存款按规矩钱庄必须照付，这样一来也就必须要鸡飞蛋打吃“倒账”了。

兑进兑出都有风险。向在兵荒马乱年月贩运粮食的米商放款，胡雪岩自然也做，但他确定了一个原则，那就是要先弄清楚，他的米要运到什么地方去。运到官军占领的地方，可以放款给他，但要是运到有太平军的地方去，就不能放款给他。因为放款让对方运米到官军占领的地方，万一放倒，别人可以原谅，自己不至于名利两失，还留有重新来过的余地，而如果放款让对方将米运到有太平军的地方，万一放倒，别人会说你帮“长毛”，吃“倒账”活该，那也就一点退路都没没有了。胡雪岩也做了从太平军逃亡兵将“兑进”的生意，做这生意时，他也想好了退路，那就是万一官府追查，自己也有话可以对付：“他来存款时隐匿了身份，头上又没有‘我是太平军’的标志，我哪里知道他是逃亡兵将？”这样至少可以开脱自己，不至于走上连坐治罪的绝路。

掌握与运用机变与权变之理，在任何时候都注意给自己留下退路，这是一个高明的商人每一次出击之前都深思熟虑的问题。生意场上瞬息万变，许多事情都难以预料，因此，再有本事、实力再强的人，都不敢说自己做生意从不会失手。生意场上几乎没有生意是可以不冒任何风险的，获得多少与所冒风险的大小成正比，生意规模越大，获得越大，风险也就越大。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩有着非常灵活的手腕，并且长于变通。任何有利可图的商机，他都不会轻易地错过。马克思曾说：“只要有百分之二百的利润，就有人甘冒杀头的风险。”在胡雪岩看来，这笔无本万利的生意是不能不做的。虽然要冒被清政府追究“助逆”罪名的危险，但只要掌握好机变与权变之间的平衡，为自己留好退路，风险有时就会变成无险。

4. 善于在变化中寻找机缘

胡雪岩智慧 胡雪岩自谓是一个只知道在“铜钱眼里翻跟头”的商人，而且经常耍出仅用10万两银子，就能做出百万生意的花招来。仅这一招式，就不得不叫人拍案称绝。

商战如同兵战，其遇到的情况有着相似之处，就环境和态势而言，它们都是瞬息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万变的。在商场中，它时而天高云淡，风和日丽，水波如镜；时而山雨欲来风满楼，黑云压城城欲摧，惊涛骇浪；时而电闪雷鸣，急风骤雨，天昏地暗。对于身边环境发生的剧烈变化，久经沙场的勇士或历经起落的大商人，往往习以为常。因为他们相信事物的变化是绝对的。只有世界万物无穷的变化，才会有事物发展的无穷机缘，营造出世界无穷的魅力，才会引来无数英雄竞折腰。

变化之中有机缘，只能说明机会存在。胡雪岩就是在变幻莫测的商场和官场中找到自己发财机缘的。胡雪岩在湖州收到的生丝运到上海时，正值小刀会在上海起事。小刀会占领了上海县城，不仅隔开了租界和上海县城之间的联系，也封锁了苏、松、太地区进出上海的通道，断绝了上海除海路之外与内地的一切联系。上海与外部交通断绝，上海市场生丝的来源也随之断绝，仅能买上年囤积的陈丝，而此时也传来信息，驻在上海的洋商由于战事在即，生意前途未卜，更加急于购进生丝以备急需。这在胡雪岩看来，无疑又是一个绝好的商机。因为如此一来，生丝的价钱会上涨，完全可以乘此机会赚一大笔钱。这一情况坚定了胡雪岩生丝销洋庄的打算。

要做销洋庄的生意，最重要的就是心齐。因为要想牵制洋人，首先要控制垄断价格。这个想法说起来简单，做起来却有些麻烦。要做好这一步，有两个办法可行。第一个办法就是说服上海丝行同业联合起来，让预备销洋庄的丝客公议价格，彼此合作，共同对付洋人，迫使洋人在价格上做出让步。第二个办法则是拿出一部分资金，在上海就地收集生丝，囤积起来，使洋人要买丝也无处可买，只能找胡雪岩买，以达到垄断市场，提高价格的目的。

不过生丝行业，胡雪岩只是刚刚介入。在当时的上海生丝市场上，胡雪岩还是一个一文不名的人物。胡雪岩要想在同行中建立起威信，还需要一个时间过程。由此可见，两个办法相比之下，第一个办法实施后，收到的效果不一定理想，从市场运作的角度而言，即使胡雪岩凭借自己在商场中的影响力说服上海丝业同行联合起来，众志成城，对付洋人，他也应该在上海就地买丝，尽可能多地为自己囤积一部分生丝。这样才能收到一箭双雕的效果。这既是控制市场，垄断价格的基础，也是能使自己实现控制市场的设想，迫使洋人就范后能够获得更大利润的条件。同时，生丝囤积量的增加也可以提高他在上海丝商中的地位，为联络上海同业的运作增加影响力。

不过，要想在上海就地买丝绝非是轻而易举就能办到的，这需要有大量的流动资金可以随时用来调度。此时，胡雪岩只有价值10万两的生丝存在上海裕记丝栈，而他的生意合作伙伴尤五为漕帮粮食生意向“三大”贷了10万两银子。这笔贷款再续转过一次后又已到期，按常规已经不能再行续转。为还上这笔货款，尤五最多只能筹集到7万两银子。如此算来，胡雪岩在上海就地买丝可以说又是没有一分钱的本钱。本钱虽没有，生意还是要做的，总不能眼睁睁地看着白花花的银子不赚。

胡雪岩用手头裕记丝栈开出的那批10万两生丝的栈单变了一次戏法。首先将这一栈单拿给“三大”看，说是“三大”的货款已经可以归还，不过要等这批生丝脱手之后才能还。让他们将尤五那笔10万两的贷款再续转一期。有栈单为证，货又明明摆在那里，他们必须相信而且放心，这样就生出许多资金可供随时调用，先解决松江漕帮借款到期的问题。然后，可以将这张栈单再使用一次，向洋行借款，这样就把栈单变成了现银。洋行有栈单留存，不会不给贷款，而栈单也不会流入钱庄，“三大”方面也不会知道栈单已经抵押出去了，戏法也就不会被揭穿。这样，10万银子也就做成了百万银子的生意。

胡雪岩总是能在变化中寻找到契机。这次，他用的手法大约就是典型的“八个坛子七个盖”吧。一张栈单，“托”了中外两家。一转一亮，就盖住了两个“坛子”，这实在是一种高明的戏法。做生意要有本钱，但如何为自己弄到本钱，却是要靠智力，要靠精明的头脑和灵活的手腕。要破常规，敢于推陈出新，不断地从变化中寻找发财的良机。一个成功的商人，总是能够凭自己的智慧为自己弄到本钱。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商场上特别讲究机缘，一个生意人在商场上能否获得成功，首先要看他是否能从客观形势中找到有利于自己成功的机遇，同时某一笔生意的动作能否获得成功，也要看机会是不是合适。

□胡雪岩人生启示：

一个聪明的商人，总能在变幻莫测的商海中为自己创造商机。做生意既是一种资金、实力的较量，更是一种智力的较量。只有彻底了解市场的需求，才能够百战百胜。以变应变，变化中不忘稳健，稳健中又不忘进取，这就是商业投资的宗旨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧八

奇：不同的手腕，不同的眼光

一个人如果能在面临危机之时，站在客观的立场上观察一下自己的处境，必定能够想出许多出奇制胜的方法来脱离危险，而不是惊惶失措地固守一个据点，最后走向灭亡。



1. 出奇才能制胜

胡雪岩智慧 **在经商过程中，胡雪岩在制定自己的经商策略时，特别注重出奇制胜。他认为，招数只有出奇，才能达到理想的效果。**

胡雪岩因为捐助王有龄被逐出信和钱庄后，曾有一段时间生活过得非常艰苦，只能靠典当勉强维持生计。到了最后，家中已经没有值钱的东西可以拿去典卖了。面对越来越困顿的生计，胡雪岩一家都在为此犯难。

一天，胡雪岩正在苦想生计来源的时候，突然一只猫从眼前闪过，他不由得灵机一动，原来家中还有这只猫可以变卖。在兴奋之余，胡雪岩赶紧把这个想法告诉了兰兰（胡雪岩的老婆）。兰兰听后并没有像胡雪岩显得那样激动，无精打采地说："卖倒是可以，不过，一只猫能卖几个钱？"胡雪岩诡秘地笑了笑，对兰兰耳语了几句，兰兰边听边点头，嘴里还不停地说："好办法，的确是个可以一试的好办法！"

第二天，胡雪岩外出，就在门口大声地告诫兰兰说："你可要把我的猫看好了！这种猫在全城都找不到第二只。要是他被人偷走了，那就要了我的命！"

从此以后，胡雪岩每天都要在出门时候，如此这般地说上一遍，邻居们听多了，心里便生起了好奇，很想看一看这只猫到底长什么样子。可是，由于有胡雪岩的嘱托，兰兰看猫看得很紧，谁也没能看到那只猫。

有一天，那只猫突然挣脱了绳子，跑到门口。兰兰赶紧跑出来，把猫抱了回去。不过，那只猫还是被几个眼明手快的人看见了，这些看见的人无不啧啧称奇。原来那只猫全身上下都是红色。于是，胡雪岩家有只"奇"猫的消息就不胫而走，纷纷扬扬地传开了。

胡雪岩回到家后，一听见有人看见了他的猫，就狠狠地骂了兰兰一顿，兰兰则故意哭得呼天喊地，路人皆知。

不久，这个消息传到当地一个富绅的耳朵里，于是，这个富绅就派人以高价来买这只猫，可是胡雪岩坚决不肯卖。后来经不住再三请求，只允许富绅看一眼。看了之后，富绅更觉得这只猫是稀世珍宝，无论如何都想得到这只猫。最后，富绅终于花 30 万文钱买走了这只猫。

富绅得到这只猫后，感到格外高兴，准备把它调教好了献给皇上。可是没过多久，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他发现猫的颜色变得越来越淡，不到半个月，就完全变成一只普通的猫。富绅这才意识到上了胡雪岩的当，立即带上猫去找胡雪岩算账，哪知胡雪岩早就人去楼空，不知所踪。

原来，胡雪岩为了将猫卖个好价钱，就将它染成红色，而以前所有在门口大声告诫兰兰的话和他打骂兰兰的行为，不过想引起人们的关注。

胡雪岩卖猫的行为当然属于诈骗，但这是穷人活不下去时不得已而为之的偶然行为，并不是以此为职业的惯骗，还是可以理解的。

在胡雪岩日后经商过程中，他出奇制胜的招数还有很多。

有一次，胡雪岩在南京的丝栈里积压了几千轴丝绢，由于行情不好，就算出了手，也卖不了多少钱。正在发愁之际，胡雪岩突然灵机一动，想到一条妙计。

胡雪岩给南京那些身居要职的官员，以及很有名望的富绅，每人发一件丝织的单衣，并叮嘱他们外出时一定要穿在身上。

一两个人穿在身上，可能不会引起人们太多的关注。可是大多数有名望、有地位的人穿在身上，却不能不引起人们的注意。这样，南京城里的其他官员和读书人见了，都跟着效仿起来。很快，丝绢单衣在南京城成为风行一时的时尚服装。丝绢的价格也随之大涨。

胡雪岩看到时机已到，就派人把仓库里的丝绢都拿到市场上去卖，每轴丝竟卖到了一两黄金的高价。

俗话说："人往高处走，水往低处流。"一般人都羡慕上流社会，而且愿与上流社会的人交往，上流社会中流行的衣饰等无疑对一般人具有很大的影响，使大多数人争先效仿。胡雪岩的这一招奇就奇在利用了人性中的这个小小的弱点：一个人不管目前生活境况如何艰难，地位如何卑微，他的内心都有一种成为大人物，获得成功的希望。因此，胡雪岩只要根据自己的需要对其加以引导，就可以达到想要的目的了。

□胡雪岩人生启示：

无论是为生活所迫高价卖猫，还是处理滞销库存，都足以看出胡雪岩思维之快捷，头脑之灵活。胡雪岩成功的关键就在于他在观念上能够不断地推陈出新，在招式上能够不断地出奇制胜，因此也总能达到令人满意的结果。

2. 互相帮衬，事业腾达

胡雪岩智慧 **胡雪岩有句常挂在嘴边的话："花花轿儿人抬人。"这本是杭州一带的俗语，却得到胡雪岩的格外重视，而且还运用得恰到好处。"花花轿儿人抬人"指的是人与人之间少不了相互帮衬、相互维护。有时候两个人相互帮衬不但可以促成好事一件，还可以双双赚取人情，最终落了个好事一件，情分两处。**

中国是一个比较传统的国家，人文背景相对世俗化，想成就一番事业，少不得要借助众人拾柴之势，复杂的人际关系有时是个包袱，不过出奇制胜，也可以成为一块成功之路的叩门砖。"相互帮衬"正是帮人帮己的诀窍。

当年，胡雪岩扶助王有龄做了湖州知府，他在开办钱庄之初就想到，要让自己的钱庄代理府库公款的打算，也有了着落。但是，真正要把这一打算变成现实，还要过一关，那就是要打通湖州府钱谷师爷的路子。

旧时的衙门有所谓"师爷"，分钱谷师爷和刑名师爷。而且，"上自督府，下至州县，凡官署皆有此席"。师爷名义上只是州县的幕友，也不一定有兼人之才和过人之识，但一方面由于他们都师承有自，在别的事情上也许都不怎样，可他们精通律例规制，所管的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事务专业，一州一县的司法、财政的具体办理，许多时候实际上都掌握在他们手中。另一方面，这些师爷自成一统上下“各通声气，招呼便利”，因而能够“盘踞把持”，甚至能“玩弄本官于股掌之上”。因此，他们常常是连州县本官也不敢得罪的角色。而且师爷向来独立办事，不受东家干涉，表面平和的还与州县本官敷衍一下，专断地甚至可以对州县本官置之不理。所以，胡雪岩要代理湖州府库，也就不能不笼络他们延请的钱谷师爷。

胡雪岩和王有龄在笼络师爷的过程中，就上演了一出“花花轿儿人抬人”的好戏。这一唱一和的绝好双簧，结果落了个好事一件，情分两处。

王有龄署理湖州正是端午期间，这个时间给胡雪岩提供了一个机会。他打听好已经接受延请到湖州上任的刑名、钱谷两位师爷在杭州的家眷所在，在王有龄还没有到湖州接任之前，就派人给他们送去节下正需要的钱粮，不过他是以王有龄的名义送的。两位师爷觉得王有龄有这份心意，心里自然十分感激王有龄的好意。等他们前去拜谢王有龄时，王有龄却说这是胡雪岩的心意。这样一来，师爷们不仅见了胡雪岩的情分，自然也知道了王有龄的意思。好事做了一件，情却分落到了两处。一帮一衬不过言辞之间，却使用得极其巧妙。

事实上，这出双簧不是胡雪岩与王有龄事先商量好的，可他们却不约而同地如此做了。可见，胡雪岩和王有龄两人都深谙杭州的那句俗语“花花轿儿人抬人”包含的相互帮衬之道。

相互帮衬往往不在于你帮的忙是粗是细，出的力是小是大，有时候甚至也不过是些惠而不费的小节，比如王有龄、胡雪岩所做的，不过就是一句话的事。然而知道其中的道理，心思用得巧，往往能够事半功倍。比如胡雪岩和王有龄两人之间的这一帮一衬，一下子就收服了人人知道头难剃、人难缠的两位师爷。两位师爷对帮助胡雪岩、王有龄在湖州的事务，都十分卖力。当胡雪岩找到湖州钱谷师爷杨用之，提出要以自己的阜康钱庄代理湖州和乌程县库，杨用之不仅毫不为难地满口答应，甚至连承揽代理公库的“禀帖”都为他预先准备妥当，还为他引见了另一个关键人物，湖州征纳钱粮绝对少不了的，而且是绝对不能得罪的“户书”郁四。随着胡雪岩生意的不断扩大，郁四后来成为胡雪岩生意上的牢固伙伴和得力帮手。

事情如果说穿了，似乎人人都明白，所谓“花花轿儿人抬人”，无非是在于己无害、于人有利的情况下，提携一下别人。然而，也正是因为人人都明白，反而常常为人所忽视。人人不以为然的事情，在杭州却成为了一句俗语，可见杭州人的智慧和精明。胡雪岩常把这句俗话挂在口头，也可见胡雪岩的智慧和精明。

□胡雪岩人生启示：

“人抬人”是做人的一个诀窍，也是现代商战中重要的经营策略。在商场中，并非总是“刀光剑影”，也有温情相待之时。彼此互相捧场，才能利益均沾，市场才能活起来。如果互相拆台，恐怕只会彼此垮台。诚然，这样做也达不到好事一件，情分两处的效果。



3. 别出心裁“哄”市面

胡雪岩智慧 **胡雪岩认为，生意要想做大，定要先把市面“哄”大。局限在现有的范围，终究不能成大事，市面“哄”得越大，生意越好做。但“哄”市面不仅仅是一般的敲锣打鼓，还需要花些心思，把场面“哄”得与众不同。**

胡雪岩在为自己布置店堂格局时，就那个时代而言，所表现出的别出心裁可谓是无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人可与之匹敌。既不拘一格，又为“哄”市面起到了一定的影响。比如胡庆余堂的店堂布局：“以方砖对角砌成的高干墙，势若重关；两扇兽头铜环大门，气度不凡；跨进门，是曲折朱漆回廊，栏杆外栽有名花异卉，廊壁悬有红木板联，刻有名家书法，一看内容却是丸散膏丹药名及其药性，变俗为雅，令人驻足细赏；再进去，才显出个石库雕花墙门，颇有藏舟于壑之妙。再进去，是个两厢护卫、中堂宏敞的花厅，雕栏画栋，金碧辉煌，才见它分明是个店堂，红木柜台，分裂左右，两柜之间，仍放有红木几椅，上面悬有重瓣花形大吊灯。至此，那些前来买药的客人无不驻足翘首观望，对所售之药，当然也就另眼相待。”

不仅如此，胡雪岩在阜康钱庄开业时做的两件事，也充分表现出他“哄”场面的高超手法和技巧。

朝廷为缓解军饷不足，要京里大吏和各地方上督抚捐输军饷，黄宗汉将“盘口”开给了想既做湖州知州又兼领海运局坐办的王有龄。王有龄也不敢怠慢，自然掏腰包拿出一万两代捐。这笔钱本来可以直接由与海运局有业务关系的信和钱庄汇往京城，王有龄也准备由信和马上汇出，但胡雪岩却将这笔钱要过来，他要让它转一道手，由刘庆生送到大源钱庄划汇。

这样做，胡雪岩主要是出于两方面的考虑：一方面是想延请刘庆生做阜康钱庄的档手。胡雪岩觉得刘庆生是个可造之才，但由立柜台的伙计一下子跳到“档手”的位置，同行难免轻视。一行生意的场面，最终是靠人撑起来的，刘庆生资望如何，将直接影响阜康的发展。现在由他代理黄宗汉去办理汇款，对于提高他的身份，显然有不小的作用。抚台是一省天字第一号的大主顾。有这样的大主顾在手里，同行对刘庆生自然就另眼相看了。另一方面，同时也是更重要更关键的，为黄宗汉汇划这笔款子，还会提高阜康在同行中的影响，在同行中传开，会将市面“哄”得很大，而“市面‘哄’得越大，阜康的生意越好做”。由此看来，胡雪岩哄市面的手法可谓是机关算尽。

胡雪岩在把阜康的招牌挂出去之后，又“耍”了一次别出心裁的哄市面手法。阜康开张当天，送走客人之后，胡雪岩找来档手刘庆生，要求他按照自己报出的名字，开出 12 个存折，每个折子存银 20 两，先由钱庄垫付。这些折子的户头，除一个是浙江巡抚黄宗汉的门房主管刘二外，其余的都是浙江抚台、藩台，也就是一省大员们的太太、姨太太甚至小姐，胡雪岩要把这些折子送给她们。钱庄档手刘庆生对此举感到非常费解，但自认为只是一个伙计，不方便细问东家的决定，只能照着去做。

等刘庆生把 12 个存折的手续办好，送过来之后，看着刘庆生充满疑惑的目光，胡雪岩给刘庆生讲解自己这样做的原因，说：“世上有两种有钱人，一种是大家都知道的有钱人；一种是有钱不露富，虽然拥有万贯家财，但从外表上看起来与穷人没什么两样。如今第一种人大都把钱存进了钱庄，这笔生意自然竞争十分激烈，定不容易做。因此阜康只好锁定第二种人。”

刘庆生听了感到十分茫然，问：“胡大先生，你的话十分有道理。可是，这种人既然财不露富，一定有他的顾忌，或许是偷来的，或许是骗来的，或许是受贿来的。”

“正是如此。”胡雪岩赞许地说，“你想想，这些人的钱来路不正，心中有些顾忌不敢露富。平素一定不敢把大笔银子存入钱庄，只好挖地三尺，藏在家中。”

刘庆生依然迷惑地问道：“胡先生，你越说我越糊涂了，既然你知道他们顾忌，那你还想让他们把银子存过来？”

胡雪岩进一步地分析：“你想想，大笔的银子、金锭放在家中，埋在土里，成天提心吊胆，怕小偷来偷，怕下人发现，怕强盗来抢，怕官府来查，这样的话，有再多的钱又有什么乐趣可言呢？”

胡雪岩说：“依我看，这种人一种是官老爷，他们刮地皮、收取贿赂，得了银子怕别人说他贪赃枉法，自然不敢让人知道。还有一种便是江湖强盗，钱是他们打家劫舍、杀人掳掠，总之，不是通过正路取来的，自然也不敢轻易外露。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刘庆生纳闷道："当然啦，这些人绝对不敢把银子拿出来。"

胡雪岩说："因此现在我要做的便是主动出击。"

刘庆生对这个想法也颇感兴趣，继续问道："如何个出击法？"

胡雪岩说："我们钱庄刚刚开业，和江湖人物自然沾不上边。我们先从官老爷那儿着手，我刚才让你开的这批存折，都是给府台和藩台的眷属们立的户头，并替她们垫付了底金，再把折子送过去，他们自然会念及情面，当然就好往来了。"

刘庆生一愣，疑惑地问道："给她们有什么用呢？

胡雪岩哈哈一笑说："庆生啊，这你就不懂了。俗话说：男人当官，女人理财。官老爷有权势，可这些夫人、太太又管着官老爷。这些官太太、姨太太每天都在官老爷耳边吹枕头风，那些想求官老爷办事的人最有效的方法就是打通官太太、姨太太。她们手里拥有的银子肯定不会少！但是这些官太太、姨太太平常很少出门，这些私房钱只好日日放在闺房中。咱们这次把折子亲自送到她们手中，钱庄对于官府眷属们存款一律上门服务，不怕她们不动心。"

稍微停顿了一下，胡雪岩进一步对刘庆生解释自己扩市面的策略，说："再说，咱们给她们免费开了户头，垫付了底金，再把折子送过去，她们肯定很高兴，她们的碎嘴就会在官府的亲戚中四处宣传。这样，和这些官太太、姨太太往来的达官贵人谁人不知谁人不晓，别人对阜康的市面，就立即高看了一眼。咱们阜康钱庄的名声岂不就顺利地打出去了？以后还怕揽不到生意吗？"

"原来如此！"刘庆生心领神会地点了点头，心中暗自佩服胡雪岩的生意头脑，敬佩胡雪岩利用官太太扩大自己市面的锦囊妙计。

当刘庆生依照胡雪岩的吩咐，将折子送到刘二手里时，刘二这位老于世故的门房主管也十分佩服，以为胡雪岩想出来这花样，"真正别出心裁、独一无二"。而且当即就拿出两张共 180 两的银票，存入了阜康开给自己的户头。

给抚台黄宗汉的姨太太玉菡送存折时，胡雪岩特意挑了一个长相英俊的小伙计谢青，并嘱咐务必见到姨太太讨个回讯。

谢青来到府台府邸，见了姨太太玉菡，下跪请安后，从怀里掏出折子递过去说："禀报夫人，小的把折子送过府来。"

玉菡一头雾水地打开折子，见一张写有自己人名字的 20 两存折，惊讶道："我从未存过你家钱庄，别是弄错了吧！"

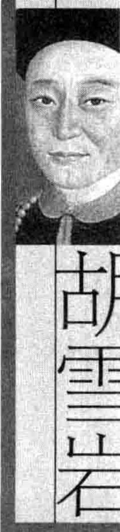
"没有错，"谢青说，"我家胡老爷吩咐，这 20 两银子是敬赠夫人的薄礼，夫人若体恤我们钱庄，有不急用的银钱可存入我们钱庄里，利息优厚，取用方便。"

玉菡这才恍然大悟，笑着说："你们老板真是鬼精灵，生意做到人家闺房里来了。可怜他一片苦心，我这里正好有一笔钱不急用，索性就存入你们钱庄里吧。"

说完，拿出一张 500 两的银票交给谢青。谢青回到钱庄，回复胡雪岩后，胡雪岩高兴地说："果然不出我所料！"

于是胡雪岩吩咐伙计们分头去送折子。没过两天，果然抛砖引玉，各家官眷纷纷投桃报李，把各种私房钱都存入阜康钱庄，少则几百、多则几千上万。

在经营钱庄生意中，胡雪岩巧妙地利用为官府亲信、家眷提供上门服务赢得了他们的信任，利用他们为自己做免费宣传，利用他们的名声抬高自己钱庄在同业中的地位。以此为引线，吸收这些人的存款，是胡雪岩"耍"出的为钱庄拉拢储户的招术。在胡雪岩所处的那个时代，还从来没有人在市面上"耍"过这一招，可以说是胡雪岩的一个商业创举。同时，这种招术带来的经济效果，比仅仅在外场上做文章做市面高明了许多。这种别出心裁扩市面的策略使阜康很快在钱庄业闻名遐迩。



□胡雪岩人生启示：

胡雪岩别出心裁做市面的手法和技巧，即使在今天也值得许多商家借鉴和研究。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩这几个别出心裁、打造声势的招术，真正显示出了他过人的手腕和气魄。说到底，做市面也就是为自己“做”名气，因此最忌讳的也就是落了千篇一律的俗套。如果市面做得没有气魄，没有个性，不能别出心裁，只是在表面文章上下功夫，效果自然会差很多。

4. 行出于众，人必非之

胡雪岩智慧 在胡雪岩用人的观念中，始终认为：“不遭人妒是庸才。”平庸之人不会对周围人的利益构成威胁，因而他是不会引起旁人嫉妒的。

“行出于众，人必非之”，胡雪岩之所以对这句话感同身受，是因为他自己就是一个活生生的例子。

胡雪岩从学徒做起，因办事利练，快速擢升，其锋芒之锐，当即引起了同事们的不安与嫉恨。他们利用一切机会在老板面前诋毁胡雪岩，说他如何办事无能，又如何欺上瞒下，总而言之，咬定胡雪岩是一个心术不正的人。

这些谣言传到老板那里，老板也算是个久经世故的商人，他知道什么叫“行出于众，人必非之”的道理，对这些谣言也不大计较，只是左耳进，右耳出。

但“人有失手，马有失蹄”，胡雪岩擅自做主，把收回来的倒账借给王有龄，因为这件事惹得老板又气又恨。胡雪岩破了行业的大忌，按规矩肯定是要被赶出信和的，毫无情面可讲，可老板想到胡雪岩是自己一手栽培起来的，确实是个难得的人才，于是陷入了取舍两难的境地，总是于心不忍。

钱庄里的伙计不肯放过这次“千载难逢”的机会，总是不依不饶。他们平素就十分嫉恨胡雪岩，可胡雪岩办事又总是圆滑有佳，从未出现任何纰漏，所以一直苦无机会施以报复。如今，他们总算抓到了机会，岂有轻易放过的道理。有他们成天在老板面前搬弄是非，说胡雪岩如何目中无人，无法无天，这次不把他赶出钱庄，说不定会留下后患，要是别的伙计也竞相效仿，钱庄的制度就如同形同虚设一般，没有规矩又怎会成方圆，这样下去，钱庄早晚是要关门的。老板一听，知道胡雪岩犯了众怒，自己即便有心留他下来，只怕他以后的日子也难过。于是狠下心来，把胡雪岩赶出了“信和”。

胡雪岩这样一个难得的人才，当然会被众人非之。

王有龄在湖州府上时，统辖的一个县城发生了民变，乱民杀了县官，攻占了县城，自立旗帜，称“无敌大王”。消息传到湖州，王有龄大为恼火，召集幕僚，征询办法，手下幕僚们大部分都支持剿灭叛匪。这也正合王有龄的意思。

只有一个人提出反对意见，这个人叫司马松，是王有龄手下的一个幕士。司马松向王有龄提出了自己的观点，他认为眼下这些官兵长时间疏于训练，根本不懂得拼杀之事，可是乱军的风头正劲，不与他们正面交锋才是上上策。否则，一旦官兵失败，可能还会触动别处民众揭竿而起，加以响应。况且，民乱事出有因，当以“抚”字为上，既可安抚民生，也可平定民乱。

司马松这个人平素少言寡语，又贪小便宜，衣着服饰乱七八糟，同僚们对他很是看不起。王有龄也有些烦他，只因为他是另外一个朋友介绍来的，才没把他辞掉。本来平日在他人眼里，司马松便是一个不可造之才，无足轻重，今日见他未出兵便先言败，很是气恼，不予理睬，派了个营官带领一千人马去镇压乱军。

事态的发展正如司马松所料，一千名官兵在途中中了对方的埋伏，非死即伤，损失惨重，别处的饥民见官兵如此不堪一击，也纷纷起来响应，大有秦时的陈胜、吴广之势，一发而不可收。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王有龄闻此消息，大惊失色，立即召集众幕僚商讨下一步对策，那些官僚幕士们说来说去，都没能说出个所以然来。这时，王有龄才想起司马松说的话来，想再听一下他的想法，却发现人已经不见了，细打听，才知道他已经告假养病在家，请都不来。

胡雪岩听完王有龄的叙述后，认定司马松就是平乱所需的英才。他解释，司马松面相端正，属善良忠直之辈，眉间英气凝聚，有传世之才，行动愚钝，大智若愚，不表于色，心计必定极深沉。他平时少言寡语，不善辞令，但那日献计用抚不用剿，确实为计深远，非一般人所及，不鸣则已，一鸣惊人，平素藏而不露，到危难之际挺身而出，大展才智，才是中用之人，其所以隐忍不发，不愿为王氏效命，是因为王有龄以寻常眼光对之，未发现这一人才而已。

事实上，司马松命中多难，他是个遗腹子，还未出生，父亲就死了，全凭母亲一人把他辛辛苦苦养大，后来又帮他娶妻。谁知他老母一病不起，过了几年，妻子留下几个儿女，跟他人私奔了。这下，司马松顿时陷入水深火热之中，既要照顾老母，又要照顾孩子，欠债不计其数。有位朋友见他可怜，便通过种种关系把他介绍到王有龄的衙门，一直不受重视，颇有怀才不遇之感，这一次他给王有龄出计献策，王有龄刚愎自用，根本不把他放在眼里，使他大为恼怒。

胡雪岩了解这一切之后，特地登门拜访，为司马松还清旧债，驱去债主。临走又留下 500 两银票，以备司马松日常开支。

归后，胡雪岩见到王有龄，将司马松之困窘备说详细，又劝王夫人以养婢女与司马松为续弦。

这一切令司马松感激涕零，翌日前来拜谢，胡雪岩便把王有龄的意思告诉他，司马松一听，也不多说，主动要求去与乱民谈叛。

司马松果然厉害，舌战乱民，很快就瓦解了乱民的斗志，乱民各自散去。王有龄闻讯大喜，奏明朝廷，朝廷念司马松有功，令他在民变的县城就任县令。司马松在任上，治理有方，很快就把人心平定，生产发展上去，一时间政通人和。

此时王有龄才意识到："司马松素日在同僚中备遭非议，原来果真是奇才！"

胡雪岩不以人非而非，独具慧眼。因此，他在选人的时候，并不限于别人对某一人才的评价，却对那些在别人口中颇遭非议的人物格外留意，因为他知道，成就大业之英才，往往是不见容于人的。从这里我们可以看出，胡雪岩识别人才的简单有效的方法，也可以看出他不拘世俗、较一般人有更为宽阔的眼光。

□胡雪岩人生启示：

古语云："木秀于林，风必摧之；行出于众，人必非之。"一个人如果才识过人，必将令他人相形见绌，倍显平庸，况且，这种才识一旦付诸行动，就会办成别人办不成的事，取得意想不到的成绩，严重造成他人心理的不平衡，这样难免不引起别人的愤恨。



5. 以义制不仁

胡雪岩智慧 胡雪岩对诸葛亮"七擒孟获"有很深的领悟。在他看来，那样才能让人心服口服。他曾经对庞二说："一发现这个人不对头，就彻底清查后请他走人，这是普通人的做法，最好是不下手则已，一下手就叫他晓得厉害，心生佩服。""'火烧藤甲兵'不足为奇，要烧得他服帖，死心塌地替你出力，才算本事。"

胡雪岩精于谋划，反映在他不但心思动得快，而且考虑得周详、细致。有一件胡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雪岩自己也十分满意的事情就是对曾犯下钱庄行业大忌的朱福年的收服。

胡雪岩的知心朋友古应春一大早，就把胡家大门敲开了，还带来了一个坏消息：上海洋商那里可能出现了变化，罪魁祸首可能就是庞二的档手——朱福年出了问题。

朱福年是庞二在上海丝行的档手，人送外号“猪八戒”。原来，朱福年想借助庞二的实力发展自己，野心勃勃的他想成为上海丝场中江浙丝帮的头脑，但畏于胡雪岩的势力，表面上恭恭敬敬，以东家相称，暗地里却处心积虑，想要扳倒胡雪岩。

胡雪岩想对这个朱福年有更进一步的了解，便派古应春到上海与朱福年接头。这时，胡雪岩本人不在上海，庞二正在南德老家。开始，古应春因为事先有庞二的关照，朱福年不能不一起走。胡雪岩当时不在上海，一时不能签约，古应春随后才去，造成了朱福年的可乘之机。

朱福年准备出卖胡雪岩，这还是尤五打探到的消息。据尤五所知那个朱福年已经跟洋商接过头，劝洋商以他为交涉对手，并愿意订约保证，以后三年的丝，都归此洋商收买。而眼前的一批货色，他愿意以低于胡雪岩的价格卖给洋商。

朱福年的如意算盘打得确实很响，如若得逞，胡雪岩联合上海丝业同心协力共斗洋人的努力就将功亏一篑。而且出了这档子事，还有可能造成他和好不容易交上的朋友庞二之间失和，这对胡雪岩来说才是最大的损失。因为朱福年为了支持自己的生意，已经从庞二的钱账里吃尽了数万两至十几万两的银子，这一切，庞二至今还被蒙在鼓里。

胡雪岩知道这些情况后，很快就有了对策，笑着说：“我有法子了。”说罢，就对着古应春耳语了几句。古应春边听边连连点头，嘴里还不断地说着：“妙计！妙计！果然是一条妙计！”

胡雪岩叫古应春依计行事。古应春即刻动身，赶往上海。到了上海，古应春先去探望了一下原先的洋商。洋商不愿按事先协议好的丝价收购胡雪岩的生丝，要求减价15%才有商量。这一举动更加证实了朱福年的恶行。

古应春怕打草惊蛇，并没有与洋商理论。他赶到二马路一家同兴钱庄，取出一张5000两的银票，存入“福记”这个户头。这个“福记”就是朱福年的户头。古应春把钱存入钱庄这个户头后，要求伙计再出一张收据，写明“裕记丝栈交存福记名下银五千两整”。

朱福年知道这件事后，并没有对凭空进账5000两银子生疑，而是乐得心里开了花。

古应春求朱福年看在“红包”的分上，高抬贵手，仍照旧议，让古应春代表同业跟洋商去打交道，订约成交，利益均沾，万事全休。朱福年利欲熏心，早已方寸大乱，心里盘算着自己的小算盘，心想如果自己出头直接跟洋商打交道，转手之间，可以从胡雪岩的丝上得到五厘银子回扣，合起来就是16000两银子的赚头。而且自己出头，别人眼中自己就成了同业的头脑，这样名利双收的机会，实在是千载难逢！

“道高一尺，魔高一丈。”事情的进展正如胡雪岩所预料的。“天下哪有掉馅饼的好事”，这5000两银子并不是白送给朱福年，而是靠此抓住他吃落回扣的人证物证。这样，在庞二面前就言之有据了。朱福年私吞钱财，自己“做小货”，赚钱归自己，蚀本归东家，给人当伙计，这种行为已经犯了大忌。再有，他如果在账面上说帮胡雪岩的忙，丝款都由庞二垫付，暗地里收个九五回扣，这叫开花账，也属行业大忌。

做好这些安排，胡雪岩随后赶到上海，同时派人去南德请庞二回上海。庞二到上海，逗留了一日，晚上胡雪岩摆酒为庞二洗尘。刘不才在迎庞二回上海途中，就承胡雪岩之意暗示朱福年出了问题，庞二回到上海，用一个上午时间仔细问了一番朱福年，朱福年支支吾吾，看来真的情况不妙了。胡雪岩的预期效果达到了。因此，他帮庞二分析情况，此时打草必惊蛇，最好的办法是不声张，一切在不声不响中布置安排。否则朱福年干脆拆“烂污”拆到底，庞二的损失可就大了。庞二当即想请胡雪岩为他查账，但胡雪岩回绝得也很干脆：“这样一件事，我不敢从命，做不到。”

对庞二来说，这是意料之中的事，神情沮丧地说：“我晓得的，你待人宽厚，不肯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得罪人。”

“不是这么说法，庞二哥你的事，为你得罪人，我也认了。不过这样做法要有用才行。”

一句话提醒了庞二，如果真的叫胡雪岩去查账，一来费时太长，胡雪岩不一定有那种功夫，待真的问题查出来，又白白耽误这么多时间，这样的账一般来说一年半载不能完事；二来朱福年一旦知道了消息，就会越加促使他去舞弊使坏。想了半天，二人不约而同地想到了一条妙计，即让胡雪岩以参股的方式作庞二丝业上的老板之一，作为“礼尚往来”，庞二也作了胡雪岩丝业上的老板之一。这样，胡雪岩作为庞二产业中的老板之一，去查旧账就是顺理成章的事情了。

当胡雪岩真正与朱福年接触时，发现此人并非什么老奸巨猾，最起码在他的眼中朱福年还“稚嫩”得很，同时也看出此人是个可用之才，心中萌生要重新用他的想法，尽管他很清楚朱福年曾犯过哪些错，但并没有当众去说破。如果以后还要用他，就必须点他一点，让他知道一下自己的厉害，否则当真以为他做的事情没人晓得。于是，胡雪岩查账时并不是仔仔细细翻账本，而是随手悠闲地翻翻，实际上着重记住了几日的情况，以他这种钱庄老手的眼光，有什么问题、使了什么手法一目了然。朱福年心情紧张，一颗心悬到喉咙口，胡雪岩没有即刻说破它，他就真的以为胡雪岩没有发现什么。于是胡雪岩终于忍不住沉下了脸，发问道：“这半个月之中，你不妨自己检点一下，如果还有疏忽的地方，想法子自己弥补。我将来也不过只看几笔账。”接着，胡雪岩清清楚楚地说了几个日子，这是从同兴送来的福记的收支清单中挑出来的，都是有疑问的日子。

朱福年心惊不已，自己的毛病自己知道，却不明白胡雪岩何以了如指掌，莫非他在恒记埋伏了眼线？照此看来，此人莫测高深，真要步步小心才是，他的疑惧流露在脸上，胡雪岩就索性开诚布公地说出了一席话，这段话说得很有水平：“福年兄，你我相交的日子还浅，恐怕你还不知道我的为人，我的宗旨一向是有饭大家吃，不但吃得饱，还要吃得好。所以，我决不肯轻易敲碎人家的饭碗，不过做生意跟打仗一样，总要齐心协力、人人肯拼命，才会成功，过去的都不用说了，以后看你自己，你只要肯尽心尽力，不管心血花在明处还是暗处，说句我自负的话，我一定看得到，也一定不会抹杀你的功劳，在你们二少爷面前帮你说话。或者，你倒看得起我，将来愿意跟我一起打天下，只要你们二少爷肯放你，我欢迎之至。”

这番话，听得朱福年激动不已：“胡先生，胡先生，你说了这样的金玉良言，我朱某再不肯尽心尽力，就不是人了！”

朱福年果然急着去和洋人谈丝价，要求恢复原议，而且表示立即就要去，对胡雪岩毕恭毕敬，显然对胡雪岩服帖了。要知此人平日里总是自视清高，加以东家庞二“弹硬”，所以平日总在有意无意间流露“架子大”的味道。此刻一反常态，才是真正的内心表现。

胡雪岩依靠朱福年做中介，力拉洋商，终于如愿以偿，按原价卖掉所有积存的生丝，大大赚了它一笔，真是“黄天不负有心人”。这个朱福年以后还成为胡雪岩做典当生意的得意助手。



□胡雪岩人生启示：

胡雪岩这种以义制不仁的手法，的确活络、高明，而且效果居奇。俗话道：人怕破脸，树怕剥皮。当属下由于利欲熏心，做了一些损公肥私的事情，被老板揭穿后，没有得到相应的处罚，他自然会心存感激，但终归造成隔阂而无法继续相处。他本人是怕老板不再信任，满怀愧意侍奉老板，做事必不能放开手脚。而老板则总想着避开对方的痛处与他相处，心里不免留着疙瘩。如此一来，自然无法再做下去。从这个角度看，既然还当他是个人才，同时还有不能请他走人了事的原因，那还不如为他留个面子，同时让他心存感激，于己于人，都大有益处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧九

机：机会面前要当机立断

生活并不缺少机遇，而是缺少发现机遇、抓住机遇的素质。卡耐基曾经指出："在商业活动中，时机的把握甚至可以完全决定你是否有所建树，抓住每一个致富的机会，哪怕那种机会只有万分之一实现的可能性，只要你抓住了它，就意味着你的事业已经成功了一半。"



1. 不让财源与自己擦肩而过

胡雪岩智慧 **胡雪岩十分重视对商机的把握，他知道，商机有时稍纵即逝，而且再也不会有那样的机会，必须抓住。抓住了，就能带来滚滚财富；抓不住，财富就会从你身边悄悄溜走。正如一位哲人所言：机遇只偏爱有准备的头脑。**

冬日，杭州城天寒地冻，北风凛冽，阜康钱庄却呈现出一片热闹的景象：大厅里一字儿排开一趟火盆，炽烈的薪炭将大厅烤得暖气融融，乌红色的枣木大柜前，十来名伙计忙不迭地应酬着顾客，报账声，算盘声，此起彼伏，热闹非凡。柜台外面，顾客如云，摩肩擦背，喧哗不绝。经过数年苦心经营，胡雪岩的阜康钱庄已经遥遥跻身于同行之首，银钱业务往来超过任何一家钱庄。

胡雪岩坐在太师椅上，这一切繁忙胜景都被他看在眼里，自矜自得，欣慰之情溢于言表。这时，一位顾客递给伙计一张银票，声言要支取现银。伙计接过银票，愣了一刻，随即满脸堆笑，将顾客请进厅堂落座，并沏了一杯上等毛峰。眼聪耳明的胡雪岩见状，知道这个顾客非比寻常，关切地上前询问伙计。原来顾客要支取 5 万两现银，因数额巨大，须到库里搬运，耗费时间，所以便请他入座喝茶等候。

胡雪岩见那顾客行色匆匆，风尘仆仆，料想必是远道而来；又见他双目明亮，眉间一股英气，干练通达，必是场面上混惯的人，想着，便有心试探一下他的底细，右手端着茶碗，三指并拢，大拇指翘起，做出青帮询问的暗号：来者何人？慢慢踱过去。

来客见状，很敏捷地端起茶碗，三指散开，大拇指向下，做出回答的暗号：帮中弟兄。

胡雪岩忙拱手道："这位弟兄贵姓？"

"免贵姓高，弟兄们称我高老三。"

排行为三，显系帮中管理钱财的执事，胡雪岩立刻确定了他的身份，亲切地同他交谈起来。原来，高老三系苏南青帮"同福会"的管家，专司钱财往来，此次到杭州取银子，是为了一桩急事。

"银子多了扎眼，路上也不安全，何必一次取那么多。"胡雪岩淡淡地道。

高老三道："胡老板说得对，但这笔钱立刻就要分给兄弟们做安家费，不会多余剩的。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“哦，安家费？”胡雪岩微微有些吃惊，据他所知，青帮弟兄需要流血拼命，才发放安家费给眷属，以使他们解除后顾之忧，甘心赴死。他又道：“同福会莫非与人结下冤仇，要开杀戒？”

“胡老板，看在你懂帮规的分上，不妨告诉你，安福会将替太平军护送一批军火从上海到金陵，途中官军重重设防，难免有冲突，所以会里选了百多位敢死的弟兄，去完成任务。”

胡雪岩恍然大悟，青帮与太平军联手办事，是常有之事，大约太平军出价不菲，同福会才甘愿冒险替对方护送军火。

高老三走后，胡雪岩在心里反复掂量着这条有价值的信息。太平军和清军对峙多年，军火匮乏，青帮替太平军护送军火，双方都有好处，本与胡雪岩无关，但他像一条嗅觉灵敏的狗，嗅到了其中特别的气味。太平军在上海购军火，必然与洋人洽商，军火买卖向来利润惊人，回扣不菲，这是众所周知的事。胡雪岩十分垂涎军火生意，却一直苦于无处着手，如今凭空知道了这条消息，可谓捷足先登，可以把这笔生意夺过来自己做。想罢，事不宜迟，他立刻打轿赶往王有龄府宅。王有龄听他述说，高兴道：“真是踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫，刚才抚台黄大人召见我，商议要海运局拨一笔款子购置500条毛瑟枪，加强浙江绿营军的装备，我正愁差谁去经办，你若有兴趣，可应承下来。”

胡雪岩心算一下，毛瑟枪每枝50两银子，500枝需25000两银子，回扣一分以上，起码可获得3000两银子，是一笔好买卖。当下立刻应允，并请王有龄开了一张3万两银子的官票，预备到上海花费。然后收拾行装，雇了一只小火轮，连夜奔赴上海。胡雪岩之所以这样匆忙，因为他深谙商场如战场的道理，稍有懈怠便坐失良机。胡雪岩算定太平军购军火不会很快，洋商必定讨价还价，延宕时日，把太平军逼到最后关头，好从中敲一笔。从高老三口中，胡雪岩得知太平军欲购的这批军火数量巨大，洋商不可能有现货，待从外国运来时，时间又过去一个月了。俗话说，世事无常。胡雪岩有十足的信心能把这批军火半道易手，为己所用。

没过多久，胡雪岩来到上海，求见上海青帮首领廖化生，说明来意。廖化生笑呵呵道：“生意人人做，就看谁占先，凭胡先生的才能，这笔生意非你莫属了。”胡雪岩谦虚道：“靠我单枪匹马，万难成功，还望老哥鼎力相助，事成之后，老哥可分三成利润，算是合伙生意。

廖化生喜出望外，没想到胡雪岩如此慷慨豪爽，道：“需要我做什么，尽管说，自家弟兄任你差遣。”

“我对洋商所知甚少，请老哥派一个懂行的弟兄陪陪我。”

廖化生沉思片刻，说：“眼下有一位弟兄，在洋行当通司，外国话说得很好，深谙洋商底细，就叫他帮助你如何？”

胡雪岩道：“最好，最好！”



不一会儿，一位弟兄带进一名青年，戴墨镜，着洋装，穿皮鞋，脑后却拖根长辫子，显得不中不西，不伦不类，十分滑稽。廖化生向胡雪岩做了介绍。此人名叫欧阳尚云，在洋行干了多年，懂法兰西语和英吉利语，是上海洋商看重的人物。欧阳尚云操着一口半生不熟的官话，告诉胡雪岩说：因从小就在洋行当小厮，学会了说洋话，天长日久，中国话反而生疏了。胡雪岩见他聪明伶俐，反应灵敏，是个不可多得的人才。暗忖今后得好生待他，以便将来同洋商打交道。

第二天，欧阳尚云陪同胡雪岩，前去一家洋酒馆会晤麦得利。一路上，欧阳尚云不断地向胡雪岩介绍洋人的礼节、习惯和规矩，不知不觉地到了酒馆门外，只见身着红外套的黑人在把门，他满脸络腮胡子，模样煞是凶狠。欧阳尚云介绍说是印度仆役，相当于中国的门子。酒馆外面装饰得金碧辉煌，晶莹耀眼，一行巨大的洋文衬在门楣上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

类似于张旭的“狂草”。胡雪岩知道是英文“欧罗巴大酒店”。

麦得利步出门厅迎接，他身材瘦长，像根晾衣竿，鼻子尖细且弯，令人想到鹰嘴。麦得利爽朗大笑，紧紧抱住胡雪岩，几乎令他喘不过气来，强烈的口臭使胡雪岩头晕目眩。热烈欢迎之后，胡雪岩在餐桌旁就座，开门见山地同麦得利谈起了那笔军火交易。麦得利连连摇头，说已同别人签约，不可失信。胡雪岩说：“知道你同谁签了约吗？那可是一伙与合法政府作对的乱民啊。”麦得利说自己是商人，商人只管做生意，而不问对方是谁，哪怕是魔鬼。胡雪岩反问对方：“知道五口通商的条约吗？那是外国政府同清政府签订、保护外国商人在华利益的，如今你们同反对大清的乱民做军火生意，无异于反对中国政府，这就不会受到任何保护。”

这一席话说得麦得利无言以对。胡雪岩抓住要害，进一步说：“如果朝廷得知这笔交易，派兵截获军火，那时你不但血本无归，还要被政府追究责任，利弊如何，不是明白无遗吗？”麦得利苦笑着，耸耸肩膀，两手一摊，表示无可奈何。他狡辩说，枪支已经启运，很快到达上海，若中途毁约，将会蒙受巨大损失。胡雪岩告诉他，自己可以代表浙江地方当局买下这批军火，并可提高价格。麦得利双眼一亮，连连点头，表示很有必要考虑。胡雪岩盯住他说，不是考虑，而是必须，否则自己将不惜一切代价，破坏麦得利同太平军的交易。

麦得利将信将疑，转向欧阳尚云，询问一下胡雪岩在中国官场上的影响和势力，究竟有多大。欧阳尚云告诉他，中国有句老话，叫作“有钱能使鬼推磨”，胡雪岩的钱财，足可以买下浙江半个省的地皮，相当于英伦三岛的其中一个。麦得利惊得张大嘴巴，连连伸出拇指比划，金钱的力量立刻降服了他。麦得利明白同胡雪岩这样的巨富打交道，比同“乱民”太平军来往有利多了。

胡雪岩为了确保军火生意顺利成交，特地向麦得利允诺把每支枪价格提高一两银子。麦得利高兴得手舞足蹈，斟满一杯洋酒，同胡雪岩碰杯，庆贺生意成交。从这笔军火生意中胡雪岩轻松地获利5000多两银子。敢为人先，做军火生意使胡雪岩在商业场上领导潮头，踏着风险而一路胜利，挣得大把银子。

□胡雪岩人生启示：

一个本来与己无关的行业，一个在常人眼中看似不经意的消息，却被胡雪岩从中看出了生财的门路。他通过对时局的分析，再加上商人的“精打细算”，便看出其中潜在而不可估量的利润。正所谓：生意人人做，就看谁先占。可见，胡雪岩十分注重抓住生意场上稍纵即逝的机遇，从不让财源与自己擦肩而过。

2. 只要发现财源就立刻出击

胡雪岩智慧 世上不是缺少美丽，而是缺少发现。对一个商人来说，最好的“发现”莫过于找到自己的财路，为此处处留心，善于发现的商人，必定可以满载而归。

胡雪岩阜康钱庄开业不久，王有龄那边也一路官运亨通，顺利地外放到湖州知州。胡雪岩亲自送他到湖州上任。三吴之地，水路四通八达。从杭州到湖州，船行水路自然比陆路车马方便。

这一行，胡雪岩租用的又是阿珠家的客船。在阿珠家的客船上，胡雪岩与阿珠娘一夕交谈，心中又萌发出一条新的财路——涉足生丝领域。

江浙一带，本就是著名的生丝产地，清政府在苏、杭专门设置“织造衙门”，杭州下城一带，更是机坊林立。苏杭一带的女子，十一二岁便学会养蚕缫丝，养蚕人家一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年的吃喝用度，乃至婚丧嫁娶的大小开销，基本上都来自每年三、四月间的一个“蚕忙”季节的辛苦。缫丝织绸也算一门学问，这里面大有讲究。丝分三种，上等茧子缫成细丝，上、中等茧子缫成肥丝，剩下的则仅成等外的粗丝。织绸则一定要以肥丝为纬，细丝为经，粗丝是不能上织机的。

王有龄外放州县的湖州就是江浙一代有名的蚕丝产地，产出的细丝号称“天下第一”，湖州南浔七里地方所产“七里（缉里）丝”，据称可与黄金等价，连洋人也十分看好。当时正值西方纺织业蓬勃发展的时期，由于当时丝绸纺织的迅速发展急需大量的原材料，洋人就需要从中国大量进口蚕丝，因而无论是做外贸，还是销“洋庄”，利润都相当可观。

胡雪岩从小生长在杭州，又怎会不知道其中的好处呢？在此之前，他曾经动过做生丝生意的念头。本为杭州人的他，也不会不知道生丝生意有钱好赚，只是此前他既没有资本和条件来涉足这一行生意，同时，也确实是不太懂这门生意。这次送王有龄赴任至湖州，而湖州正是阿珠家乡，阿珠娘虽已随阿珠爹经营十几年的客船，但自小耳濡目染，一些关于养蚕、缫丝甚至茧、丝生意的事情也略知一二。

在这次旅途中，通过与阿珠娘船上的一夕交谈，胡雪岩大开眼界。他细致地了解到一些有关养蚕缫丝的常识，比如土法缫丝是怎么回事；比如丝分三种等。也知道了专做生丝生意的茧行、丝行的一些门道，比如带了现银到产地去买丝的叫“丝客人”，在产地开丝行收购新丝从中取利的叫“丝主人”；比如丝行之中当地买当地用的小户叫“用户”，专做中间转手批发生意的叫“划庄”，这一行中还有专和洋人做蚕丝生意的“广行”和“洋庄”。

除此之外，他还知道了做生丝生意其实也没什么了不起的诀窍，不过就是一要懂得丝的好坏，二要了解丝的行情。虽然蚕丝价格每年有起有落，但收新丝总是便宜而有赚头的。而且，丝价的行情，其实多半是做出来的，往往掌握在几个大户手里，取决于大户的操纵。比如主要做蚕茧生意的茧行，同行有“茧业公所”，新茧上市，哪一天开秤收茧，哪一天封秤停收，以蚕茧价格，都是同行公议，不得私自变更。蚕农出卖蚕茧，无论在哪里都是一个价，而且就是这个价，愿意就愿意，不愿意拉倒。而事实上在这一方面，胡雪岩相信自己无疑是个行家。

在了解这些情况之后，胡雪岩立马就和阿珠娘商量，自己出资请阿珠父亲出面做“丝主人”，在湖州开一家丝行，自己做“丝客人”，并要求他们此次一回湖州就着手一切事宜。他这样安排，一是因为王有龄已经被派湖州知府，自己要避嫌，二来也是他准备将来就以代理的湖州公库的资金买丝，然后在杭州脱手解“藩库”，这样等于是无本生意。

胡雪岩本是做钱庄生意的，却在生丝一行看到了自己可以一为的天地，这些都得益于他眼界的开阔。看上去，原本是一个偶然的巧合却实实在在地变成了胡雪岩的运气。可并不是所有人碰上这样的运气，就能抓住这样的机遇。信和钱庄的张胖子与胡雪岩同行于杭州、上海，甚至比胡雪岩更熟悉江浙一带的蚕丝经营。而且张胖子工作的信和还是杭州城里最大的钱庄之一，资本比刚刚起步的胡雪岩要雄厚得多。但他就是没有想到去经营蚕丝，做利润丰厚的蚕丝生意。

另一方面，胡雪岩是第一次经营蚕丝生意，无论是历史的长短、商业的经验，还是经济的实力，都不如作为上海丝商巨头的庞二。但胡雪岩刚刚涉及蚕丝生意，一上手就能想到联合同业控制市场，操纵价格，在销“洋庄”的生意中迫使洋人就范。而庞二做了那么多年的生丝洋庄生意却没有想到如此去做。从这两点不能不看出胡雪岩的眼光要比常人看得更远、更深、更准，而且善于抓住商业机会。张胖子、庞二都没有想到去做的事情，胡雪岩却想到了，而且毫不犹豫地去做了。正因为胡雪岩如此过人的气魄和胆识，使他能够跳出行业的局限，不断地开拓。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩过人的胆识和气魄，给人以深刻的启发是一个在商场上没有开疆拓土气魄的商人，也绝不可能在本业之外看到自己还有可以一为的天地，因为他的气魄本身就会限制了他的识见。这正是胡雪岩的过人之处。

3. 处处充满商机

胡雪岩智慧 **胡雪岩说，他做生意靠的是眼光、手腕、精神力气，这话确实不假。从把握机会方面来说，靠眼光，就是能够发现机会；靠手腕，就是能够牢牢抓住机会；靠精神力气，就是舍得投入心力，把那一个一个被自己发现的或遇到的机会经营成一个一个实实在在的财源。**

胡雪岩炒卖地皮，纯属偶然听到隔壁客人的闲谈，但偏偏他是个有心人，还真就去做了。胡雪岩为生丝生意逗留上海，他在上海的基地是裕记丝栈。这天他到裕记丝栈处理生意上的事务，顺便在裕栈小歇。他躺在客房藤躺椅上，本想考虑一下自己生意上的事情，无意中却听到了隔壁房中两个人的一段关于上海地产的谈话。

从他们的谈话中，可以推断出这两个人对洋场情况及上海地产开发方式非常熟悉。他们谈到洋人的城市开发、设计、建设与中国人极不相同。中国人的开发方式常常是先开发好市面、住了人之后再修路。但以这种方式开发市面，多半是自发的，顺其自然的，没有谁会特别重视修路这一事情。所以以这种方式开发市面，有很大的局限性，往往要等到修筑道路，扩充市面的时候，自然形成的道路两旁已经被市房摊贩挤占，无法扩展。与此相反，洋人的开发方式就显得活络了许多，他们一般先开路，有了路便有人到，市面自然就起来了，如今上海的市面开发就是用的这种办法。

其中一个人就上海地产情况进行了详细地论述，说道："照上海滩的情况看，大马路、二马路，这样开下去，南北方面热闹是看得到的，其实，向西一带，更有可为。眼光远的，趁这时候，不管它芦苇荡、水田，尽量买下来，等洋人的路一开到那里，坐在家里等发财。"

这里谈到的确是实情。自 1843 年到 1850 年上海被迫开埠初期，外滩只有一条从黄浦江边泥滩到外国人聚居区西边界的土路，这条总长约 500 米的土路主要是为外国人跑马溜缰修筑的，也就简单地称之为"马路"。这也就是今天南京东路外滩到河南中路一段。1850 年到 1853 年，这条土路开始向西延伸至现在的浙江中路，路面亦由黄土路面、黄沙石子路面铺筑为煤渣石路面，并加宽至 7.5 米，时称"派克弄"或"大马路"。1862 年，"派克弄"继续西筑至现在的西藏中路外，由此大体完成了我们现在可以看到的南京路的修建规模。更重要的是，随着这条路的不断扩延，以"派克弄"为轴心，出现了东西向、南北向干道各 13 条，终于形成了直到今天也仍然让老上海人骄傲的外滩。1864 年年初的《北华捷报》就宣称："新马路或已开辟成功，或正在修建之中，外滩已经出现一种看来非常繁荣的外貌。"

出于生意人的敏感，隔壁两人的一席谈话，让胡雪岩再也躺不下去了。说者无意，听者有心，出于商人的商业意识，他认为这是自己涉足地产界赚大钱的机会。机不可失，时不再来，一定要抓住它。胡雪岩又体现出他说干就干的办事风格，生意助手陈世龙一回来，他马上雇了一辆马车，拉上陈世龙，来到了上海滩，由泥城墙往西，不择路而行，去实地考察。在勘察过程中，胡雪岩就拟出两个可供选择的方案：第一，在资金允许的情况下，乘地价便宜，先买下一片，等地价上涨之后转手赚钱。第二，通过古应春身为洋买办的关系，先摸清洋人开发市面的计划，抢先买下洋人准备修路的地界附近的地皮，转眼就可以获得丰厚利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩把目光盯在上海的地产界，的确是一个明智的举动。胡雪岩选择进入地产生意的时机正是上海大发展的时候。当时虽然太平军正顺江东下，屡败清军，试图一举占领江浙一带富庶之地，但英、法等国为了自己的在华利益，同时，清政府想依靠洋人的洋枪队平定太平军，他们之间心照不宣地定下"东南互保"的策略，联合起来坚守上海。虽然太平军与清军之间战火不断，但当时的上海并没有受到太平军炮火的影响。而由于附近各地处于战火之中，从东南各地逃至上海租界的人越来越多，上海市面也随之更加兴旺。这个时候也正是上海历史上第一次房地产生意高潮到来前夕。到 19 世纪末期，上海每亩地价已由几十两涨到 2700 两。以后的几年内，上海外滩地界的地价甚至一度高达每亩 30 万两白银之巨。由此可见上海地产业中的利润之大。

□胡雪岩人生启示：

在这里，一个偶然的原因，让胡雪岩找到了一条财路。也许有人认为胡雪岩此举全赖侥幸，但换个其他人，会有这种结果吗？其实，胡雪岩很多做生意的点子都是别人提到而未介意，但唯独胡雪岩留意到了，并马上付诸行动，一步步做出来的。

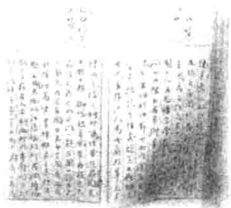


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十

稳：稳可以增加你胜算的筹码

一个人无论是在商场、职场，还是在人生场中，都难免会遇到各种各样的波折，如何从容地面对困难，如何机智地化解危险，这就需要人要具有一种沉稳的心态，学会冷静地分析和思考，这样，才能在逆境中找到最好的解决方法。



1. 保持沉稳的心态可以化输为赢

胡雪岩智慧 **在商业利益上，讲求“有钱大家赚”，这次你赚，下次他赚，这回你多赚，下回他多赚。所以无论从什么角度来看，那种“你死我活”的争斗从实质利益、长远利益来看都是不利的。市场这么大，任何人有再高明的手段也不可能独揽全部的利益。即便对于竞争对手，该让的还是要让，在生意上是没有绝对敌人的。因此应该尽量将输化赢，彼此结成相依相存的关系。**

有时候，当你遇到再大的难题时，也要保持心态沉稳。沉稳的心态，有利于你从困境中走出，取得意想不到的满意结果。

王有龄在湖州任职期间，遇到过一次比较棘手的麻烦。在危难关头，胡雪岩临危不乱，将双输化成了双赢。

一次，十余艘载着20万石官粮的海船从宁波港出发，准备驶往天津。船队行至上海时，遭遇到几十艘小舢板装扮的火船，结果所有官粮付之一炬。消息很快传到海运局，王有龄听闻后，大惊失色，立刻将情况呈报到巡抚衙门，希望能尽早查出真相，缉拿纵火犯。

十几天过去了，案件却一点进展也没有，似乎有千头万绪需要整理。王有龄有些坐不住了。胡雪岩知道后，急忙赶来助王有龄解围。

“查到什么消息了吗？”王有龄急切地问。

“当然，这是漕帮中的青帮所为。”胡雪岩神色凝重地说，“这件事说来话长。”

胡雪岩将事情的前因后果向王有龄娓娓道来。原来，王有龄的海运局砸碎了漕帮的饭碗。自隋炀帝开凿大运河以来，南方产米之地，每年都要运粮北上。千百年来，这种粮运逐渐发展壮大，除运粮米外，也有别的物品，统称为漕运。参加漕运行当的人，包括船家、账房、伙计、船老大诸班人马及运河两岸以运输为业的人家，结成了“漕帮”，他们互相支援，调节关系，统一行动。

清朝以来，由于政府漕运管理机构视漕运为肥肉，人人染指，使得漕帮日渐衰败。于是，漕帮逐渐帮派组织化，明火执仗或趁月黑风高时，大行抢劫。太平天国定都南京后，京杭运河经常受战事影响，又可使漕帮势力自然消亡，解决国家的心腹之患。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于是，朝廷成立海运局。此局一开，果然运输比漕运有效力，海运局也因此而大发。然而，这对漕帮众兄弟来说，却是火上浇油、雪上加霜。由于朝廷粮米不再由运河北运，这等于是夺了漕帮的饭碗，帮内兄弟自然把目光投向了海运局，伺机报复。

王有龄沮丧地说："如此说来，那就只有关门，让朝廷下令恢复漕运吗？"

"那也未必。"胡雪岩深思了一会儿，说道："不如现在去与青帮讲和，分他们点好处，息事宁人。"

"自古以来，民不与官斗。如今漕帮敢烧毁朝廷粮米，也是被逼无奈。如果朝廷追查下来，只会把漕帮逼上绝路，狗急也会跳墙，更何况，暗箭难防，斗下去只会两败俱伤。"

胡雪岩义不容辞替王有龄出马去与青帮和谈。胡雪岩特意准备了一船杭州特产，找到在青帮当小首领的朋友陈三，乘船来到青帮的总部。与首领廖化生见过礼，送上一船杭州土产之后，胡雪岩又从怀中取出一张十万两的银票，放在盘上，双手奉献给廖化生。

廖化生瞟了一眼，露出一点喜悦之色说："胡先生，你不带兵，却带来银票，想必是有什么谋划？"

胡雪岩说："前辈，雪岩今日前来，不过是因仰慕漕帮的声威，前来致意罢了。"

廖化生哈哈一笑："胡先生，你真会说笑话，今日的漕帮如西山之落日，哪里比得上海运局的声威！"

胡雪岩说："朝廷法令多改，全然不体谅民生的艰难，而海运局迫于朝廷王法，也不得不照章办事，也是难处多多，哪里还谈得上什么声威！"

廖化生说："我们是民，海运局是官。官既不为民着想，民又何必为官开方便之门呢？"

胡雪岩说："这次王先生的船被烧后，浙江巡抚严令追查真凶，明察暗访，近日拟就一封密函，要呈皇上亲启。"

廖化生敏感地问道："胡先生可知道其中有什么消息？"

胡雪岩目视左右，廖化生会意，挥手退去周围的人说："现在不妨直言。"

胡雪岩一言不发，从怀中掏出一封密函，交给廖化生。廖化生看完密函，脸色变得铁青，原来这正是浙江巡抚上奏朝廷的密函，里面历数漕帮滋扰地方，火烧粮船，目无法纪。信的最后说："漕帮名为货运之帮，实则杀人越货之帮。请圣上痛下决心，将漕帮一举歼灭，方可绝此后患。"

廖化生半晌无言，心想，漕帮虽盛，却如何能同朝廷抗衡，一旦朝廷下旨清剿，只恐怕无数弟兄要为此丧命，想不到几百年的漕帮就要毁于一旦。念及此，廖化生一声长叹："事到如今，也只有与之一拼了。"

胡雪岩说："前辈请宽心，胡某已做了手脚，半路截此密函，朝廷尚不知，如今重要的是赶紧把粮米、船只凑齐，运到天津，以免京中下旨查办。"

廖化生迷惑地说："不知胡兄弟为什么如此相帮？"

胡雪岩说："漕帮兄弟，自古靠水吃水，养家糊口全赖于此。如今朝廷全然不加体恤，另成海运，一个人突然被夺了饭碗，岂能不气？纵有出格之处，官府也应体察下情，岂能发兵一剿了之？况漕帮多少热血男儿，较量下来，不知要死伤多少人！"

"胡兄弟，难得你一片仁厚之心，我廖某真是看走眼了，胡兄弟，请受我一拜！"廖化生说着起身欲下拜。

胡雪岩赶忙扶住廖化生说："前辈，折煞后生了！晚辈岂敢受此大礼！"

把廖化生扶上座位，胡雪岩又说："如今运河失修，战事频繁，漕运不畅，海运颇见成效，此也是大势所趋，所以皇上才下了圣旨。漕帮弟兄，只有想办法另计出路，才是长久的良策，否则，一味破坏，只恐逃脱这次，难逃下次啊！"

廖化生说："道理在下如何不知？只是帮内弟兄，只会吃水上饭，别的营生一点也不会。"



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩说："我愿以钱庄出面，放款给前辈作购粮资本，弟兄可摇船到乡间收粮，聚拢出海，海运费用弟兄仍可享其半，如此，不知前辈意下如何？"

廖化生大喜过望说："胡先生真是仁义四海！只是你便少赚钱了，于心实在不安！"

胡雪岩说："人在江湖走，全靠互相支撑，金钱乃是小事。"

本来，胡雪岩背后有朝廷，实力远远强过漕帮，并且，漕帮火烧官船又不占理，胡雪岩大可以让朝廷派兵"剿匪"。但这么一来，却有两个坏处，一是王有龄难逃"办事不力"的罪责，这不是胡雪岩想看到的，他可不希望他的靠山有什么闪失；二是从此结下了漕帮这个仇家。

经过胡雪岩一番良苦用心，不仅化解了漕帮对海运局的仇恨，而且还利用漕帮把粮食生意做到各个乡间，把一场可能相持不下的恶战化成玉帛。后来，漕帮势力成为胡雪岩海运、漕运的有力保护者，使胡雪岩的生意受益无穷。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩是个凡事讲"义"、讲"和"的商人，在他的生意经里只有和气生财而不是斗气生财。他能够沉着应对，稳中求胜，转而为漕帮筹划生计，使本来应该兵戟相见的局面以和气、共荣收场，把双输化成双赢。

2. 化险为夷

胡雪岩智慧 俗语道：害人之心不可有，防人之心不可无。混迹于生意场上的人，可能人人都有一套自我保护、自我救助的方法，必要时还要给予相应的回击。可是在胡雪岩的生意经里，回击有时候也要根据对象有所区别，比如对于背后下黑手的人，你的反击也必须有力度，否则就不能震住他，达到你想要的结果。

那一年，正当胡雪岩在生意场中意气风发之时，浙江省城杭州被太平军攻下。巡抚王有龄恪尽职守，终抵抗不过，自尽殉职。名噪一时的红顶商人胡雪岩冒生命危险出城购米以缓解城内断粮之急，但因太平军封锁甚严而未能运进城中，后只身一人逃至上海。人虽呆在上海洋租界里，心却一直惦念着杭州的事态发展，一方面是担心挚友王有龄的安危；另一方面，其家眷仍滞留在杭州，且音讯茫然，生死不明，还有胡雪岩许多生意如最大的钱庄、当铺、药店等也都扎根在那里。

正所谓：树大招风。由于胡雪岩平日里遭人嫉妒，恰缝战乱，顿时谣言四起，说他以为遭太平军围困的杭州购米为名骗走公款滞留上海；说他手中有大笔王有龄生前给他营运的私财，如今死无对证，已遭吞没。甚至有人策划向朝廷告他骗走浙江购米公款，延误军需国食，导致杭州失守，等等。

这些不利的谣言意味着胡雪岩不仅会被朝廷治罪，将来即使杭州被朝廷收复，他也无法再回到杭州。即使不被朝廷治罪，他也很难顺利返回杭州，因为失去王有龄这座靠山，他的生意就面临着极大的困难。他的钱庄本来就是由于王有龄代理官库而发迹的。而他的蚕丝、销"洋庄"及军火生意等，都离不开官场靠山相助。在胡雪岩那个时代做生意，特别是做大生意是不能没有官场——这座可以相托的靠山。

杭州被太平军占领。不久，王有龄殉职的消息传到上海，胡家上下因为应变得法，及时逃脱，躲到乡下，全家上下暂且平安。

有道是"大难不死，后祸不止"，麻烦事接连不断地向胡雪岩"袭"来，可谓是"一波未平，一波又起"。胡家上下虽皆告平安，但平日杭州城里那些满口仁义道德的"地方士绅"，已经有为数不少的人做起了太平军的耳目。于公，这些人告诉太平军，杭州

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

城里有胡雪岩这么一号人物，是办粮台搞后勤的好手，虽然人跑到上海，家眷还滞留在杭州附近，可以用其家眷为饵，要挟胡雪岩回杭州；于私，这帮衣冠中人打算借机掏弄胡雪岩，榨取点银子花花。

这些情况很快传到了躲在上海洋人租界里的胡雪岩耳朵里，让他又急又气。急的是老母、妻子、儿女的安危；气的是这些所谓的“地方士绅”，平常在乡里望之还似模似样，开口王道，闭口朝廷，好像人人都是忠臣，个个都是孝子，如今太平军只不过席卷东南半壁，还没打过长江，这些家伙马上就露出了尾巴。

普通人要是遇到这种事情，大概也就没辙了，只能乖乖地打道回杭州，听任新贵摆布。但是，这一次他们却遇到了“难缠”的胡雪岩。他们低估了胡雪岩的能力，结果偷鸡不成反蚀米，先发制人却受制于人。

胡雪岩急归急，但临危不乱，他从这些不利的变化中，发现了可以利用的有利因素。

从当时的情况来看，如今陷在杭州城里的那些人，已经背叛了朝廷，开始为太平军做事。造谣生事是有目的的，富甲一方的胡雪岩对太平军来说是个大财神，太平军也在想方设法诱招胡雪岩回杭州。他们造谣虽然对自己的名声不利，但却可以利用这些谣言为自己做事。

胡雪岩根据这一分析，想到了一个简单而高明的办法，他走门路请人写一纸公文，以他“浙江候补道兼团练局委员”的身份，上书闽浙总督。在公文里说，虽然他在城破之前，已经先行逃到上海，但是，临走前在杭州已有布置：已经暗中与杭州城中某某士绅有过约定，该等士绅保护地方百姓，并且暗中行动，将来官兵一到，就相机策应，这些人都是公正士绅，心在朝廷，现在虽然替太平军做事，但将来官军收复杭州之后，不论这些士绅当过太平军什么官职，都将既往不咎，并予重用。况且，胡雪岩此时手上还有杭州被太平军攻陷之前为杭州军需购得的一万石大米。当初这一万石大米运往杭州时无法进城，只好转道宁波，接济宁波灾民，并约好等杭州收复后以等量大米归还。这也是一个可以利用的有利因素。

胡雪岩决定在杭州收复后马上就将这一万石大米运往杭州。这样既可解杭州粮缺之急，又显得胡雪岩做事的信义，诬陷他骗取公款的谣言也就可以不攻自破。

然后，胡雪岩取得公文副本，并请人将公文副本带到杭州，交给“地方士绅”。这封公文既狠又准，要的是两面手法：一方面，让那些所谓的“地方士绅”知道，胡雪岩替他们在官军那面讲了好话，将来要是政府军光复杭州，他们可保无虞；另一方面，也让这些士绅知道，要是他们胆敢与胡家老小过不去，那么，胡雪岩只要把这封公文的副本送给太平军，光是“相机策应官军”这一罪名就够抄家灭门的。

胡雪岩的这封公文可以说是将不利转化为有利的极高明的一招，进可以攻，退可以守。计策果真是好计策，公文副本托人送到杭州之后，没过多久，胡雪岩一家老小就平安脱险，悉数被送到了上海，与胡雪岩团圆。



胡雪岩的这一招，还是受王有龄讲过的一个故事启发后想出来的。相传康熙年间有位李中堂，是福建安溪人，他的同年陈翰林是福州人。这年翰林院散馆，两个人请假结伴回乡。不久，就有三藩之乱，耿精忠响应吴三桂，在福州也叛变了，开官设府。陈翰林迫于叛军势力，为保住家小性命，无奈之下在耿军中担任伪职。

开始的时候，李中堂见陈翰林位高权重，官势显赫，也想到福州讨个一官半职。而陈翰林目光极为犀利，看出耿精忠难以成就大事，便劝李中堂不必如此。由李中堂执笔写下一道密疏，指陈方略，请朝廷速派大兵入闽。这道密疏封在蜡丸之中，派人取道江西进京，请同乡代为奏达御前。当初，李中堂与陈翰林二人约定，如果朝廷大军到福建，耿精忠抵挡不过，彻底瓦解，李中堂当然就是大大的功臣，那时候他就可以为陈翰林辩护，替陈翰林洗刷罪名，说他投贼完全是为了要打探机密，策应官军。如果耿精忠大败官府军队成为一代圣主，李中堂这道密疏，根本没有人知道；陈翰林依旧可以向耿精忠说明李中堂是个可用之才，可以保荐他成为新贵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩虽身处困境，却能够急中生智，从容地在变化中找到机缘，化险为夷。可见其遇事是何等的沉稳、冷静，这正是商人取得成功的必备素质。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩做事总是随机应变，见机行事，急缓相宜。即使在打击对手的时候，他也非常注意分寸、尺度，既让其听之，又让其怕之。因为，驰骋于生意场上不单单靠恃强斗狠，还需要借用一定的手段，借助一些技巧，方可化险为夷。

3．不为宠惊，不为辱动

胡雪岩智慧 **胡雪岩曾说：“千万要沉得住气。今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来。今日之下如何，不要去管它，你只想着我今天做了些什么，该做些什么就是了。”如果为眼前得失所绊，甚至斤斤计较于得失以至于不能自拔，就很有可能被眼前得失所惑而陷入一种迷乱之中，对于眼前该做的事情都看不清了。**

大多数人都很难做到不为宠惊，不为辱动。当危机出现的时候，沉不住气；事情太顺了，也容易沉不住气。

比如王有龄，进京捐官成功。由于有何桂清的保举推荐，回到杭州，他很快就得到了海运局坐办的实缺。上任后，他又得到胡雪岩的全力协助。在胡雪岩的帮助下，涉及王有龄自己和杭州官场人物前途的漕米解运的麻烦，也一举圆满解决。这个时候又恰逢湖州知府实缺。湖州为有名的生丝产地，丰饶富庶，是令许多人垂涎的地方。王有龄由于成功地解决了漕米解运的麻烦，便得到浙江湖州知府的美差。不仅如此，他又在胡雪岩的点拨下为黄宗汉捐了一万两银子的协饷——实际上是被黄宗汉敲诈了一万两银子——他还同时得到了兼领浙江海运局坐办的许可。一切如意，实在太顺利了，令王有龄有些“眼花缭乱”。

王有龄自己都不敢相信自己的运气会这样好。他对胡雪岩说：“一年功夫还不到有今日的局面。福者祸所倚，我心里已有些犯嘀咕了。”

相比之下，胡雪岩就显得沉稳些。他对王有龄说，商人需要扩展。就此而论，胡雪岩与其他商人无异，但是胡雪岩却能做到不为宠惊，不为辱动。胡雪岩所处时代比较特殊，他的应对手法也与常人迥异，这就成为胡雪岩商业成功的一个鲜活的特点，为许多商家所瞩目的原因。

胡雪岩在其商业经营中，表现出气吞山河的大气魄，其不断扩展与官僚阶层、江湖势力、洋人、洋人买办、下层被管理者及下层百姓的关系；在商业经营范围上，不断扩展其钱庄业覆盖范围，其丝业垄断能力，其典当业、药业以及其他能够迅速扩大其声名的慈善业和广告业。最后，终成富甲天下的巨商。

经商气度大，眼光便广。胡雪岩的这番话，不外乎是说人要不为宠辱得失所动，不要过多想自己的得失，而应该要把眼光往远处看，更注意去做该做的事。

人确实要有点不为宠辱所动，不被得失所羁的大气。一时的得失荣辱虽不能都轻轻松松全看作过眼云烟，但比较而言，已有的荣辱或已成的得失，无论如何总也不比当下该做必做的事重要。人总是要往前走的。再说，一时的荣辱得失，其所得所有，必有它该得的缘由。俗话说，没有无由的福祇，也没有无根的灾祸，所谓“今日之果，昨日之因”。即如王有龄的“运气”，其实也是他与胡雪岩的一系列努力“做”出来的，从这一角度看，也就没有必要为这得或失“犯嘀咕”了。

阜康挤兑风潮波及杭州，在杭州出事后，罗四太太是很有主见也很能干的人，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也被这突如其来的灾难“震”得失去了分寸而不知所措。就在这时，胡雪岩回到杭州，他来到钱庄的时候，正好遇到店里开饭，他居然还有心思嘱咐钱庄“大伙”谢云青，说天气冷了，该用火锅了。他要谢云青把冬至以后才用火锅的规矩改一改，照外国人的办法，以气温变化做标准，冬天寒暑表多少度吃火锅，夏天寒暑表多少度吃西瓜。虽然这种关心店员生活的情形以前也有，但在面临破产倒闭的关头还能如此沉得住气，连那些伙计们都感到十分惊异。

胡雪岩之所以能够如此沉得住气，就在于他有能够不在乎得失的大气，胡雪岩是大胸襟、大气魄之人，而绝非那些终日蝇营狗苟的市井小人。

他知道事业不是他一人创下的，出现阜康钱庄被挤兑的局面当然也不是他一个人的过失，今日之果得自昨日之因。而这个时候陷入得失之中不能自拔，不仅于事无补，甚至更加坏事。他告诉自己，不必责怨任何人，甚至自己都不必责怨。“宠”也好，“辱”也罢，又惊又动也是于事无补，只想现在该做什么，能做什么，怎么去做，这才是至关重要的。事实上，他的冷静，使他在危机到来的时候选择措施手段，大体都还是有效的。比如他那伙计们惊异地“看饭桌”行为对于稳定军心就起到很好的作用，只是客观情势已经不允许他能够起死回生，再好的手段，也只能维持一时，而无法从根本上解决问题。

□胡雪岩人生启示：

在商言商，生意人当然不能不计得失。但在许多时候，特别是危机出现的时候，生意人又确实比任何人都需将得失之心丢开。因为只有这样，才能真正沉得住气。胡雪岩就是一个沉得住气的人，他能将“宠”、“辱”真正地看成是过眼烟云。无论面对何种情况，面临任何得失，他都能保持平心静气，这是一个人能否成大事的要义。

4. 事缓则圆，不应急于一时

胡雪岩智慧 胡雪岩曾说：“事缓则圆，不必急在一时。”搏战于生意场上的人，要学会等待。等待最佳时机的到来，等待是助人驶向成功的契机。

清末的封疆大吏曾国藩曾开出一个“缓”字诀，“缓”即是从容的意思。对这方面的认识，曾国藩与胡雪岩可谓是殊途同归。曾国藩遇到急难之事，经常以“缓”字为应对棘手难题的处世秘诀。

确实，事缓则圆，不应急于一时。这主要是指人们在做事时千万不要犯急功冒进的错误，要稳中求胜。即使条件具备时也要稳扎稳打，一步一步去做。否则，贸然行事，贪功近利有可能会使事情向着不利的方向发展。正所谓世事无常，有时候，煮熟的鸭子也有可能会飞掉。

胡雪岩第一桩生丝生意运作的成功，就可以说是在等待中寻找合适的战机，取得理想商业战果的典型。

胡雪岩要把在湖州收到的一大批新丝运到上海，并没有像其他商家那样急于脱手。在那个兵荒马乱的年代，再加上他当时的经济状况，按常理，他绝对应该尽快脱手求现的。因为他的钱庄刚刚开张不久，并没有多少可以周转的资金，就连购买这批生丝的资金，其实都是挪借湖州解往的公款，是他耍的一种借钱生钱的花招。

胡雪岩的生意经当然与众不同。他将这批生丝囤积起来。究其原因，除了洋商开价不理想之外，更重要的是他联合同行控制洋庄市场的条件还没有成熟。他运到上海的生丝数量很少，实力还不足以与洋人讨价还价，他必须联合丝业同行才能与洋商抗衡，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而他在这方面的运作只是刚刚开始，还需要一些时日做进一步的工作。以胡雪岩的处事风格，他是决不会让自己已经筹划良久，且一定能成功的事半途而废。因此即使自己暂时压下一笔资金也要耐心等待，等待最好的脱手时机和价位。

用他的话说，就是“事缓则圆，不必急在一时”。生丝运到上海之后，胡雪岩一方面请新结识的古应春加紧与洋人谈判，一方面由刘不才拉拢上海丝业巨商庞二，做联络同行的工作。他还好整以暇，管了为漕帮调解纠纷和古应春与七姑奶奶的婚事这两件闲事，同时，还抓住时机贩运了一趟军火。

到这一年年底至第二年年初，胡雪岩与上海丝商大户庞二已经结成联盟，对散户的控制也取得了很好的效果。洋商迫于江南丝业同盟的压力，开价已经出现了松动，但胡雪岩认为此时仍不是最佳时机，所以并没有将这批生丝脱手，而是继续等待。

因为胡雪岩觉得，洋商的开价还不是十分理想。本来为集结散户做工作时，胡雪岩他们丝业商人为了说服大家一致行动，许诺只要团结一致，迫使洋人就范，大家必可大获其利。如果按洋人此时开出的价格脱手，所说“大获其利”就成了句空话，受到大家责难是小，影响以后控制市场的计划事大。

就这样，胡雪岩与他的同行坚持到第二年生丝上市前夕，朝廷决定要在上海设立内地海关，同时增加了茧捐，为情势所迫，洋人不得不低头认输，终于开出了双方都可以接受的价格。胡雪岩的第一批生丝直到这个时候才最后脱手，一批生丝净赚了18万。

“机不可急，缓则成”，胡雪岩凡事都要在权衡完利弊的情况下做出决定。就是这一个“缓”字，既为他带来了丰厚的商业利润，还为受洋人压制多年的同行、丝农争了一口气，同时也为中国人争了一口气。

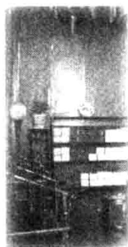
□胡雪岩人生启示：

“事缓则成，不应急于一时”，这主要是为了提示商人在生意运作过程中一定要保持心态的平稳。急功近力，是商人的通病。如果条件不具备时就轻举妄动，贸然行事，所达到的效果往往事倍而功半，甚至会无功而返。因此，生意场中的人，凡事应以“缓”字为先，切不可急！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十一

活：心活才可活一切



"活用一切有利条件，充分发挥自己的潜能。"商人要想获得利润，必须长于思索，善于发现，这样，才能够不断地抢占商机。这就需要你有灵活的头脑、敏锐的目光，还要勇于突破思维定势，从别人认为赚不到钱的东西上赚钱，从别人认为不赚钱的地方赚钱。在这个世界上，只要你有意搜索，可以活用的条件到处潜在。人生的机会大都存在于自己的周围和本身所潜在的条件中。

1. 过招洋人要靠活络的手腕

胡雪岩智慧 **胡雪岩始终注意变换自己的经营思维，防止身临绝境。他的聪明之处在于：在没有遭遇绝路的时候，就能找到出路。胡雪岩说，做生意要做得活络，这里的活络，自然包括很多方面，但不死一方，灵活出击，而且想到就做，决不犹豫拖延，应该是这"活络"二字的精义所在。纵观胡雪岩经商的套路，简而言之，只有心活生意才能活！**

在中国清末年代里，政府软弱无能，国家外强内虚。当时的中国，在工业、轻工业和农业等领域技术落后，和西方国家比生产力极不先进，较西方国家已经落后一大截。西方列强又不失时机地纷纷把眼光盯在这个腐朽、没落的国家，在沿海开设商埠，影响、垄断中国手工业的发展，民族矛盾一度突起，并变得十分尖锐，已上升为当时社会的主要矛盾。

胡雪岩是一个精明的商人，为人处世，商业利益总是要放在首要位置的，所以，他常常要在国家和民族之间进行权衡和取舍，使他在商业经营过程中，总有种捉襟见肘的感觉，尤其是他在与洋人做生意时，这种利害关系就变得尤为突出。

江南自古就是中国蚕桑业比较发达的地区，在外国势力入侵之前，盛行手工染丝业，由当地一些小手工作坊加工。因此，数万人以养蚕、手工染丝、纺织为生。一旦市场出现什么风波，往往由于应付不当致使无数家庭破产，沦为难民，给社会增加负担，同时也为社会种下了不稳定因素的种子。清政府对江南尤其是江浙一带的蚕桑业起初是有保价收购，所以江浙一带桑蚕业曾一度呈现出一片繁荣的景象。

随着中国封建大门被西方坚船利炮打开，西方势力不断涌入中国，形势发生了巨大的变化。在沿海口岸城市，洋人大规模地开设商埠，大批机织产品也随之涌入中国。西方机器工业的生产效益和质量要远远强于中国传统的手工作坊。洋人在江南一带大量收购生丝运回国内，这使得江浙一带的手工作坊没有生产原料，因而不得不关门大吉。中国手工织丝作坊的倒闭，使得西方的商贸势力趁机控制了蚕桑业市场，西方为了获得高额利润，肆意压低生丝的价格。

面对生丝价格每况愈下的情形，蚕农们也感到很无奈。因为生丝不宜保存时间过长，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刚缫完的生丝不到一个月便会由雪白变成土黄，从而一文不值。急于卖掉生丝挣钱的蚕农看着刚出的雪白的生丝，根本不敢久留，以免生丝跌值，得不偿失。这对于许多江南人家来说是他们一家的全部生计。

胡雪岩在浙江多年，十分地熟识蚕桑业的生意运作，知道其中利润丰厚。他一直想从事生丝生意，却苦无资金。不久胡雪岩开办钱庄积累资金，拉政府部门关系，寻求官场庇护，很快就拥有了雄厚资金。于是，他开始涉足他梦寐以求的蚕桑业了。

胡雪岩打着浙江巡抚的旗号在乡下收购生丝，而且价格高于以往洋人的收购价格。蚕农们受尽了洋人低价收丝的困苦，得知胡雪岩收丝价高，纷纷把生丝卖给胡雪岩。胡雪岩知道一己之力，无法将浙江生丝尽数收购，于是胡雪岩想了个主意，依然是借助官场势力，由浙江巡抚率头，成立蚕丝总商会，胡雪岩以蚕丝总商会的名义与蚕丝业的同行一起联手收购蚕丝，然后外销洋人。商会成员由浙江的大富翁、乡绅、告老还乡的官僚担任，这些富翁们如果愿意出钱，则出钱，不出钱，则提供经济上的担保。

胡雪岩收购蚕丝时向蚕农们讲明："我们先付你一部分钱，另外一部分我出具欠条。这个欠条由蚕桑商会担保，而且加盖浙江巡抚的官印。这部分钱一般等到秋天就付给你们，而且还付有利息。"

胡雪岩联手丝业同行收购蚕丝这一手确实厉害，洋人因为收不到蚕丝，一下子慌了神。西方许多国家的丝厂都依赖中国丝源，尤其是英国。胡雪岩把丝源垄断起来，他们国内许多丝厂"无米下锅"，纷纷告急，影响了国内工厂的生产。外国洋务商办纷纷跑来找胡雪岩，要求把生丝卖给他们，并且允诺以高价成交。然而这时候胡雪岩的报价远远超出洋人的预料，几乎要比以往的生丝收购价高出一倍，洋商一听，只能望而却步，各自摇头，不欢而散。

于是洋人开始商议，通过他们的洋务代表进京贿赂京中一些高官，要求清朝政府出面制止浙江巡抚参与商业行为。然而胡雪岩对于洋人的这一招早有准备，他说服浙江巡抚王有龄在收购蚕丝之前便上一道奏章，道："江南丝业，其利已为洋人剥夺殆尽，富可敌国之江南大户，于今所余无几……民无利同国无利，则民心不稳，国基不牢。鉴此，本府痛下决心，力矫蚕桑弊病。兹有商贾胡雪岩者，忠心报国……"奏章对洋商给政府经济带来的伤害做出了准确的剖析，并且一再标榜自己联合商会收蚕，并非为了一己之利，而是为朝廷、为蚕农、为蚕丝商人谋取利益，所以奏章一到京中，许多大臣都认为言之凿凿，并上奏皇上，希望另外的省份也效法浙江成立商会，联合在商业上对抗洋人。情况如此之盛，那些受纳外国洋务代表贿赂的高官们见大家同仇敌忾，一致对外，自己不敢再为洋人谋利，加之洋人所谓指责浙江巡抚的证据也不够，洋人靠朝廷制止胡雪岩收蚕丝的计划泡汤了。

此计不成，洋商们又生一计。他们放出风声，说西方坚决不收胡雪岩手中的蚕丝，他们高价大量收购浙江外省的生丝，并且当场付清银两，不拖欠贷款。

这种举动对胡雪岩无疑是致命一击，如果洋商真的像洋人放出的谣言一样能够从别的省收到足够的生丝，哪怕只够维持一个月的生产，对胡雪岩来说，也是一个致命的打击。胡雪岩手中没有丝织工厂，不能加工，收购生丝又占用大量资金，而且生丝难以保存，时间愈长，质量愈差。

胡雪岩出手果然不凡，即使在危难关头，仍能气定神闲。此时，胡雪岩早已有了对付洋人的措施，那就是联合江南蚕丝业巨头，形成商业同盟对抗洋人。他马上乘船，赶往上海。

胡雪岩到了上海之后，首先拜访了在商界举足轻重的人物上海名宿陈正心。陈正心国学深厚家财万贯，而且一身正气，为人豪放，善济人之难，有"小宋江"之称。

陈正心向来佩服胡雪岩在商业中的名气和他与洋人斗法维护蚕农利益的义气。陈正心按胡雪岩的做法征询众商行老板的意见。一石击起千层浪。各商行老板大为赞赏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩保护中国人利益的做法，埋怨洋人贪得无厌，坑害中国商人。后来便有人提议由陈正心出来领导大家一块对付洋人。“万众一心，其利断金。”只要大家联合起来，把生丝压一段时间，洋人们的工厂没米下锅，那么生丝的价格肯定会上涨。

经过商议，上海的丝行老板达成共识，他们联合起来一致要求洋人提价。他们对洋人道，胡雪岩已经答应出高价收购他们的生丝。

洋人见仍然收不到生丝，于是又私下想分化拉拢，对某些商行许诺以高价。然而中国商人再也无法忍受洋人的欺负，对于洋人的分化、拉拢置之不理。那些商行的老板告诉他们，如果有人敢私下把丝卖给洋商，不仅仅会受到同行的谴责，而且会背上卖国的恶名，还会得罪上海滩的商界领袖人物陈正心，他在上海可是个黑白两道都吃得开的人。

洋商见事情发展到如此地步，除了同胡雪岩当面谈之外，没有任何解决问题的办法。加之国内生产厂家的告急电报雪片般的飞来，洋商只好放下架子，举手投降，最后终于给胡雪岩一个公平合理的价格。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩眼光敏锐，头脑聪颖，善于创造一切有利因素酝酿商机。在他的从商生涯中，有着许多令人赞叹称奇的成功故事。胡雪岩经商中有一个精彩的地方，就是生意做得非常活络，抓住了当时时局变化中的一个有利时机，垄断了丝业，与洋人过招，第一次让洋人向中国商人屈服。

2. 明察秋毫，狭缝求财

胡雪岩智慧 做生意一定要明察秋毫，头脑灵活。将一轻一重、一缓一急拿捏得恰到好处。何时该收，何时该放这是一个战略性的选择问题。一旦选择失当，就可能遭受灭顶之灾。胡雪岩的生意越做越大，财富越积越多，正是因为他能够明察秋毫，想到别人想不到，做出在常人看来不正常，但事后证明又十分正确的选择。

胡雪岩说过：“我有了钱，不是拿银票糊墙壁，看看过瘾就算了，我有了钱要用出去。”胡雪岩在筹划投资典当业、药店的同时，还想着另一项与国计民生有关的大事业。他准备利用漕帮的人力、漕帮在内地水路的势力以及他们现有的船只，承揽官府和民间的物资运输，同时以松江漕帮在上海的通裕米行为基础，大规模贩卖粮食。胡雪岩要为自己打开水路货运和粮食买卖这两片前景广阔的天地。

胡雪岩之所以要投资大规模贩运粮食，是因为乱世米珠薪桂，时下，太平军沿长江一线大举进攻东南，战乱之中，大片田地撂荒，粮食出产锐减，贩运粮食必然有利可图。这桩生意有利可图，是因为自己已经具备了两个条件，这两个条件都与时局有关。

其一，战火纷飞，社会动荡造成了交通不便，眼看有米的地方运不出去、卖不掉，尤其是有些人家积存了好多粮食，但一打起仗来，所有粮食就会被战火烧光，付之一炬；或是到了秋收，迫于战事，百姓为了保存性命，不得不四处逃逸，有稻无人割，白白作践，既虚耗人力，也浪费物力。而漕帮人手又有水路势力，此时组织起来贩运粮食，天时、地利、人和都占全了，由于风险大，不会有人轻易介入，所以还不存在竞争性。

其二，官军与太平军必有一战。常言道“兵马未动，粮草先行”，粮食对于交战双方都是大事。双方之间关系极大，必然会得到官军的支持，粮食贩运也会顺利许多。

这样，贩卖粮食，于公于私在当时都是一件非常有利的事。

尤五在听完胡雪岩阐述自己关于贩卖粮食的想法后，大赞胡雪岩说得“有道理！”



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还忙不迭地继续问道："如何具体地动作实施才能确保安全？"

胡雪岩答道："这就要时刻注意时局变化。眼要明，手要快，看啥地方在太平军的攻击下，清兵快守不住了，我们多调船过去，将粮食抢运出去。能割的稻子，也要抢着割下来。"胡雪岩又说："这当然要当地的官府帮忙，或者派兵保护，或者关卡上格外通融。只要各方面环节疏通好了，五哥，你们将来人和、地利都具备，是独门生意。"

尤五和古应春将胡雪岩的话细细品味认真考虑了好一会儿，都觉得这贩卖粮食的确是项别人抢不去可以挣大钱的好生意，但做起来却有一定的难度，关键得有官场的支持。

"官场的情形，小爷叔你晓得的，他们是见钱眼开的主儿，未见得肯帮我们的忙。"

官场中的情形，胡雪岩早已分析透彻，因而信心十足地说："肯，一定肯！只看怎样说法。其中还有个道理：打仗两件事，一是兵，二是粮，叫作足食足兵。"

况且，胡雪岩一向认为，"只要有利官军打胜仗，即使赔钱也要干"，再加上这桩生意具备了上述两个条件，已经注定了稳赚，胡雪岩当然不会放过能做大生意的机会。

在兵荒马乱的年月，一般商人更多想到是收缩商业战线和自保实力，而胡雪岩却想到的是发展，并且总能准确地把握时局大事，从容地应对，在乱世夹缝中为自己开辟出一条条财路。

同在一起"销洋庄"的古应春和尤五，天天生活在大上海，对上海的熟悉远胜过胡雪岩，而且也认识到战乱年代粮食的价值，可他们就是想不到去做粮食生意。

同是生意人，但是有着不同的经商意识。用现代经济眼光看，就是要学会并且敢于投资，在不断地赚钱的同时也要不断地以投资的方式去扩展经营范围，去获取更大的利润。钱是人赚的，赚来就是为人用的。胡雪岩之所以能白手起家，在几年间便至富豪，以至成为中国历史上第一位也是唯一一位"红顶商人"，在很大程度上就是因为他不仅限于一门一行，总在为自己不断地开拓投资的方向，并且看准了就大胆地投资，没有丝毫的犹豫。

比如在钱庄刚刚起步之时，胡雪岩便开始以有限的财力筹划投资生丝业务，而生丝销"洋庄"也迫在眉睫；他又抓住了上海向国际贸易金融大都市发展的趋势，毫不犹豫地在上海买地建房，投资房地产。此后又根据当时时局的发展与变化，相继投资药店、典当业……在胡雪岩事业的鼎盛时期，他的生意范围几乎涉及到他所能涉足的所有领域，长线投资如钱庄即金融、丝茶生意即贸易、药店即实业，以及典当业、房地产等；短线投资如军火、粮食，所有这些生意在当时条件下都是能赚钱，而且能赚大钱的生意。很显然，胡雪岩如果没有那种有了钱一定想方设法用出去的大气，如果死守自己的钱庄生意而不思开拓商务领域，他绝不可能如此轰轰烈烈，成为清末一代富商。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩由战争影响粮食生产看到贩运粮食的前景和丰厚利润，可谓是"明察秋毫"，不只把眼光盯在自己熟悉的那一行当。当然，胡雪岩的经商胆略不是与生俱来的，而是在商战中不断地磨炼出来的。胡雪岩之所以胆识过人，气吞山河，完全是因为他内心深处具有一种敢争天下的激情和豪迈，善于在各种繁杂情况下能够明察秋毫，抓住商机，在狭缝中求财。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3．做生意不要墨守成规

胡雪岩智慧 胡雪岩在生意场上一向以思路开阔，不墨守成规而著称。用他的话说："八个坛子七个盖，盖来盖去不穿帮，就是会做生意。"这里坛子可理解为实业，盖子是融资，穿帮是挪用资金；坛子、盖子虽然重要，但更重要的是"不穿帮"，只要盖子不穿帮，不拆东墙补西墙，现金流不断，多元化发展的企业才更有实际意义。

在中国，明代的手工业十分发达，乡镇、集市贸易也十分繁荣，最为突出的尤数经济发达的江南，那里店铺鳞次栉比，各地商人也经常穿梭于此。在苏州阜桥之西有一个天下闻名的南货铺，这个铺子是由一个叫孙春阳的商人开办的，杂货铺中的货物常常被封为御品，进贡给皇宫。

孙春阳生于明代万历年间，本来是浙江宁波人，年轻的时候，也像其他人一样苦读十年寒窗，希望考取功名以耀光宗。他曾参加过地方政府组织的童生考试，结果没有中第。这个孙春阳也算个明智之人，并没有像其他读书人那样，年复一年地苦读下去，直到鬓发斑白，才有希望取得一官半职，取得功名。当时，他看到各地物产丰富，但货物运输却不是很发达，直接导致各地货物价格不尽相同。

苏州，不仅景致优美，贸易往来也十分频繁，可谓是江南最繁华的城市。如果在这里经商运营，生意一定兴隆。有了这种想法，孙春阳不再循规蹈矩地走科举之路，而是利用自己的聪明才智从事商业经营。

来到苏州，孙春阳选择苏州市中心一个非常繁华的交通要道处开办起自己的小店铺，从各地采购价格低廉的货物运到苏州来卖。店铺内部格局仿照当时州县衙门的形式，设立了六房：南北货房、海货房、腌腊房、酱货房、蜜饯房、蜡烛房，按这六类货物分别贮存和销售。由于他采购和制作的货物全是各地采来的名牌和精品，再加上价格合理，所以苏州远近的居民和往来客商都到他的店铺中买货。

在店铺内部，孙春阳实行统一管理的做法，买货者先在总柜台上交钱，由总柜台上开出发货票，然后凭发货票到各房中取货。由于统一了财务管理，提高了经营效率，也避免了许多弊端。孙春阳自己只总管，账房每天结一次小账，每年结一次大帐。苏州地处江南的交通要道，所有的货物都聚集在这里，往来客商众多，各地的商人都云集苏州做生意，一来商业特别发达繁荣，二来店铺林立，竞争性也强，像孙春阳这样的杂货铺有数十万家。但他选购货物特别细心，采办的商品质量好，买卖公平，价格合理，在全国都享有很高的信誉，而且店规严格，采用先进的办法管理账目，提高了店铺的经营效益，所以全苏州的杂货店没有生意比他的杂货店更兴隆的。



他死后，他的子孙继承了他的店铺和经营方式，使他的杂货铺在商业竞争中一直立于不败之地，生意蒸蒸日上。从明代万历年间一直持续到清中期，延续了二百多年，子孙仍可以从中获得丰厚的利润。不说别的，苏州自古人口繁盛，五方杂处，为东南一大都会。各种货色萃聚之地，店铺何止百千，而独有这家老字号声名远播，二百多年子孙相传，不为他姓所顶替，仅此一点，就可见出其招牌非同一般的响亮。

胡雪岩来到苏州，当然要去观摩一下，以长补短。借鉴他人长处，补自己之拙，这种作法是所有聪明商人的明智之举，更何况是胡雪岩这样一位商场巨子。对于孙春阳这个百年老店的招牌和经营，他十分感兴趣，同时也有几分好奇的心理，当然不会错过一睹为快的机会。

胡雪岩和随自己到苏州帮忙办事的周一鸣一同前往"孙春阳"南货店。江浙一带的人大都讲究饮食的精制，亦无不推崇孙春阳南货店的小食品为精品。这家百年老店

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确实不同一般。门面虽有些老旧，但以胡雪岩生意人的眼光，店中店员各司其事，敏捷肃穆，却也透出特别的朝气。更特别的是它的经营。店中只见店员和顾客，不见货色。顾客交易，付钱之后得到一张小票，直接到后面取货。因为“孙春阳”招牌响亮，货色地道，足斤足两且老少无欺，全苏州城里如果连这家字号的货色都不满意，那也就没有再好的了。因此，顾客买货根本就不需要自己去挑选，说啥是啥，货真价实，尽可放心。如此名气，就连胡雪岩也不由得暗生佩服之心。

不过，在有了进一步的接触后，胡雪岩的看法就改变了。他认为“孙春阳”这块招牌也维持不了多久了。

胡雪岩通过观察，了解了这家字号的经营方式。他到柜台买了一些茶食和蜡烛，还买了几条本地火腿，预备带回杭州与金华火腿比较一下优劣。他在柜台交款开票之后到货房交涉，想请店里派人将他要的货送到他下榻的金阊客栈，但货房拒绝了胡雪岩的要求。

这家字号自恃牌子硬，说是没有为客送货的规矩，他们也不想应时而改掉这不为顾客送货的“老规矩”。由此，胡雪岩得出了“孙春阳”的招牌不会维持太久的判断。在胡雪岩看来，店规不是死板的。有些事不可通融，有些事却要改良，只有思想、手腕活络，生意才能活起来。也就是说，做生意切不可墨守成规！

□胡雪岩人生启示：

生意场中，各种情势总是处于不断的变化之中，所谓此一时，彼一时，彼时可用且用之有效的招数，此时不一定用之有效，一种情势下不能采用的做法，可以移到另一种情势下，也许恰恰适用。凡事不一定遵循成法，墨守成规等于是作茧自缚。

4. 顺应时局稳定市场

胡雪岩智慧 胡雪岩认为：“做小生意迁就大局，做大生意就要先帮公家把局势扭转过来。大局好转，我们的生意就自然有办法。”商人有大有小，大商人以时局为重，能够把在别人看来没什么可做的生意变成自己的拿手好戏。

胡雪岩认为自己从事的每一项生意，无不与当时的时局有关。胡雪岩的这种想法绝不是空穴来风，而是他的切身体会。他的阜康钱庄向太平军逃亡兵将吸纳存款，就与太平天国抵抗不过清军的猛攻走向败局的大势相关；他的生丝销洋庄生意也与太平军将战火引向了浙江阻断上海生丝来源有关，同时也与朝廷政府在乱世之中采取“东南互保”而上海市面相对稳定有关。

作为一个商人，有时候需要为自己创造一个和平、稳定的社会环境，这样才能保证生意的正常运作。正因为如此，胡雪岩把帮助清政府维持市面的平静安定放在高于自己做生意谋取利润之上，即使自己因此要付出一些代价，甚至花上一笔银子，也在所不惜。

这就是胡雪岩的与众不同之处。他总是从大局出发，舍弃个人私利，热心公益。在胡庆余堂，胡雪岩定下免费为顾客送药的规矩；在典当行，他把典当行当成穷人的钱庄来办；在钱庄业，他还要求刘庆生主动认购官票。胡雪岩这样做的目的就是通过自己的努力，去扭转时局，帮助维持当时社会形势的稳定，使它向着有利于生意发展的方向转化。

胡雪岩知道，局势是否安定，市面是否平静，政府在其中起十分关键的作用。许多时候并不是生意人能够做主的，也不是单纯地依靠生意人就能维持得了的。但是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩认为，生意人应该有着眼于时局发展的眼光，应该有做市面的自觉，应该时刻想着在自己有能力的时候，特别是在自己确实赚了钱，甚至赚了大钱而有能力去做的时候，去帮助政府做事。

杭州被官军从太平军手中收复的消息一传到上海，胡雪岩马上起身赶赴杭州，投入到了战后繁忙的善后赈济工作之中。胡雪岩的大部分产业都在杭州，杭州市面萧条，百姓食不果腹，必然也会对生意产生一定程度的负面影响。时局对做生意的影响实在是太大了。

胡雪岩在杭州收复后，首先做的一件事，就是将自己运来的一万石大米无偿捐献给杭州，用于军粮和赈济灾民。

一年多以前，杭州被太平军包围，守城的军民在坚守数月后，弹尽粮绝以至到了人吃人的地步。胡雪岩受巡抚王有龄委派，冒死出城，到上海筹款购买了一万石大米运往杭州，却因太平军的层层封锁而不能运进城里，只好将计就计把米转道运往宁波。胡雪岩在杭州济灾时，捐献杭州的就是这批大米。当初胡雪岩想方设法将这批大米转道运往宁波时，宁波刚被清兵收复，城中难民无数，粮食奇缺，这一万石大米正好救急。只是当代表宁波官府接收这批大米的米行要开价付款时，胡雪岩却分文未要，只提了一个条件：要求不管什么时候，只要杭州收复，三天之内以等量大米归还。

生意人人做，但生意经却各有各的不同。从赚钱的角度来看，胡雪岩将运往杭州的米献于宁波无疑是将一大笔钱搁置在那儿。因为就当时的时局来看，清军与太平军之间展开了拉锯战，杭州能否收复，什么时间收复，真是无法确定。而且，假使在三五年之内能够收复杭州城，如此之久的时间，这笔钱利上滚利，一石米也翻成了两石米了，其利润也是非常可观的。

然而，红顶商人胡雪岩却另有一种看法，如果他留着大米不捐献给宁波，等杭州收复，可以随时起运，这样固然稳妥，但是同时时局万一把握不准，战火烧身，一万石米化为灰烬，连本带利就全都赔进去了。于是，不如干脆将米捐了。

另外，客观说来，从胡雪岩生意人的用心来看，他要通过捐献这一万石大米为自己重新在杭州站稳脚跟"垫"底，尽量扭转时局，变害为利，提高自己在杭州的声望。他虽然在经济上损失一些，但是把这一万石大米捐献杭州，就使他在杭州士绅、百姓中名声大振，也使他一下子就得到朝廷重臣左宗棠的信任，委他负责杭州的赈济善后事宜。不管从主观上看，还是从客观上分析，胡雪岩此举对于尽快振兴杭州市面有着极为重要的意义。

胡雪岩认为，杭州战后当务之急就是振兴市面。而市面要振兴、要兴旺，第一要安定人心、安定市面，也只有保持人心安定、市面平静，人们才会放心大胆地做生意。这样于公于私，都有着非常积极的意义。而民以食为天，有了充足的粮食做后盾，人心就容易安定。胡雪岩认定自己献出这一万石大米，即是救地方，也是救自己。

着眼于时局变化，积极应对，变害为利。从客观上看，胡雪岩考虑的是救助军民，但却达到维护自己市面的目的。市面的发展变化有赖于时局的发展变化，胡雪岩能从中看清利害关系，再加以分析，做到趋利避害，的确不同于一般商家的眼光。现代企业商家也应该结合当代的市场运作规律，吸取胡氏作法中的精华，运用到自己企业的经营运转中，相信应该可以达到事半功倍的效果。



□胡雪岩人生启示：

作为一个商人，应时刻着眼于时局变化，为自己营造一个良好的经商环境。胡雪岩不仅深刻地认识到了这个道理，而且努力地去身体力行。事实上，胡雪岩在经商过程中采取的种种举措所产生的行为结果，成也好，败也罢，确实都与当时的时局有着密切的关系。这既可以说是胡雪岩与一般商人的不同之处，也可以说是他成功的一个重要捷径之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 眼观六路，准确把握时局

胡雪岩智慧 **胡雪岩的一生历经清代道光、咸丰、同治、光绪四朝，正逢社会动荡、新旧交替、纷纭复杂的大变动年代。胡雪岩身处乱世，却能够准确地把握变幻莫测的时事大局，抓住机遇，发展自己的事业，这一点是胡雪岩成为商界巨子的重要原因。**

胡雪岩能够在商界取得如此辉煌的成就，取决于他对整个时事有超前的认识和把握，他做任何事情都能先于别人筹划出应对措施。

胡雪岩在商业运作过程中因为占了先机，所以总能够先人一步。和那些身处于纷乱时事之中茫然无措，不知如何应对的人们相比较，胡雪岩就显得十分从容、灵活，在不拘一格中获得别人可望而不可及的成就。

清朝道光、咸丰年间，生产力和经济基础已经不能适应新的生产关系和上层建筑，思想和体制上的改革已经迫在眉睫。但几千年来腐朽没落的封建思想已经深深根植于人们的思想中，旧的经济基础不能被立刻取代，致使生产力发展缓慢，严重阻碍了社会的前进。这就与西方的先进文明形成鲜明的对比。在坚船利炮及先进生产力的攻击下，当然就显得不堪一击，进而导致了一系列丧权辱国条约的签订，让一个至尊无上的帝国完全失去了尊严，丢城失地，军事上节节败退，引起长达十几年的内乱。

"黑云压城城欲摧"，面对突然袭来的变故，清政府无力挽回，加速了封建官僚阶层的分化。面对西方列强的入侵，官僚阶层起初均采取强硬措施，一致要竭尽全力维护清政府天朝大国的尊严。随着与西方接触的深入，朝廷官员对西方的看法有了分歧。

有一部分人看到了西方在军事上的强大，畏惧西方的坚船利炮，主张对外采取以安抚为主的政策。务使处处讨好，让洋人找不到生事的借口。这一想法丧失了一个国家民族应有的独立和自尊，可悲、可怜、可耻、可恨。欲加之罪，又何患无辞？以为一味地安抚就可以"撕碎"洋人的野心，但西方列强瓜分中国的虎狼之心，岂能够以小恩小惠便打发得了？

另一些人则坚持以理持家，对洋人采取强硬态度，认为一个国家理应自尊自强，断不可有退缩怯让之心，洋人虎狼之心，当然会得寸进尺。持此观点的朝中大臣以气节胜。但是，在实际运作过程中却很难行得通，政治的腐败必然导致管理的落后，进而使得朝纲混乱，军队战斗力薄弱，如此的不堪一击又怎能抵御西方的坚船利炮？中西实力差距实在太大，所以，在每次交战过程中，吃亏的尽是老百姓。

这两路人都是站在清朝政府的观点上看洋人，但都未能正确认识西方，可以说都是"隔"了一层的做法。

还有一部分人，因为和洋人在生意中和社交中打交道较多，在洋人与中国商人的商业交易中充当经纪人或代理人，并从中获取经济报酬。这一部分人就是早期的通事、买办商人以及与洋人交涉较多的沿海地区官僚。

对洋人的不同认识，必然产生不同的政见。清朝政府官员中，与胡雪岩交往甚密的有：薛焕、何桂清、王有龄等人，他们在对待洋人态度上与胡雪岩极其接近，与曾国藩等人对于洋人的反感态度却截然相反。观点的不同，形成两派在许多问题上的观点不同，因此，两派会在许多问题上产生摩擦。

胡雪岩虽为一代商人，却一直是薛、何、王立场的策划者、参与者，同时也是受惠者。

随着接触的增多，曾国藩、左宗棠在镇压平定太平军的过程中渐渐认识到西方坚船利炮的威力及西方科技的昌明先进，对待洋人的看法和观点也开始转变，由开始的反对洋人到引进西方的军火、先进技术，企望国可富兵可强，最后到积极地开兴办洋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务风气之先，胡雪岩的洋人观有了依托。

基于准确把握时局，紧跟社会发展趋势的考虑，胡雪岩从来都紧紧依靠官府。从依靠官场中的第一个靠山王有龄始，运漕粮、办团练、收厘金、购军火，到依靠薛焕、何桂清，胡雪岩协助清兵筹划中外联合剿杀太平军，最后，胡雪岩还千方百计地说动左宗棠，设置上海转运局，大批采购洋枪洋炮，帮助他西北平叛成功。由于帮助官府有功，官府对于胡雪岩也处处关照，使胡雪岩的生意在领域和地域上都得到了扩展。从南方做到北方，从钱庄做到药品，从杭州到外国。官府承认了胡雪岩的选择和在办理洋务中的功绩，也为胡雪岩提供了他从事商业所必需的自由选择权。正是因为有了官府的层层放任和保护，在这样一个等级森严、商人地位低下的封建帝国，胡雪岩才可以如鱼得水，没有处处受阻，商业一帆风顺，生意越做越大。

□胡雪岩人生启示：

在错综复杂的社会关系、变幻莫测的时局形势中，胡雪岩能够清楚地看出当时的政治弊端及西方国家的优势，从而制定自己的经商策略。在生意往来过程中，他逐渐领悟到所有商人都不过利之所趋，所以在商业交往过程中只可使由之，不可放纵之。这充分体现在他与洋商做生意中。胡雪岩对那个时代的时事时局有独到的把握和应对能力，是直接决定着胡雪岩事业能够取得巨大成功的关键因素。

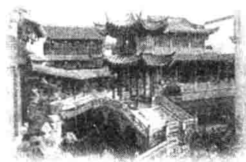


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十二

缘：结挚友，成就辉煌事业

对于每一位商人来说，要实现自己的投资、生财计划，关键不在于有没有可供运作的资本，而取决于会不会倚重外界事物，倚重他人，为自己编织广而厚的关系网。因为关系能帮助商人实现财富的增值与飞跃。晚清商界巨贾胡雪岩就是依靠自己苦心经营的人脉关系，最终成为一代“红顶商人”。



1. 精烧冷灶，赢得前途

胡雪岩智慧　自古只有非常人，有非常眼光，识得非常人。韩愈说千里马常有，而伯乐不常有，伯乐正是有非常眼光之人。胡雪岩正是伯乐，他看出王有龄绝非常人，于是便以一个平稳的前途为赌注，为赌得一个更为灿烂的前途。

中国，在清末的时候，是个官本位的社会，中央和地方的各级官员作为封建政治势力的代表，掌握着黎民百姓生杀予夺的大权，他们为了满足私欲，公然把权力当作衍生财富的工具。而商人所处“四民之末”的社会地位及其在流通领域中的不稳定性决定了他们寻求政治势力庇护的必然。所以这两种势力一拍即合，导致官与商合流的结果。

胡雪岩少年家贫，在钱庄当学徒，在义助王有龄进京捐官之前，绝对是一个默默无闻的小人物。但胡雪岩不同于常人之处，就在于他善于精烧冷灶，能够慧眼识珠资助穷困潦倒的王有龄。他是在钱庄当档手的时候，修炼了这种阅人阅世的能力，并磨炼了坚忍的意志。

在胡雪岩的店倌生涯中，如果他安于现状，满足于此，或许数年内便能积累一笔小家产，然后娶媳生子，安安稳稳度过一生。然而，胡雪岩是一个胸怀鸿鹄之志之人，绝不甘心同他人一样庸庸碌碌无为终生。他心怀建功立业之雄心，只是苦于身份卑贱，本钱太少，无法实现他远大的抱负，因此他平素在众人面前总是从容可掬，但是内心深处也时常郁郁寡欢。

此时的胡雪岩，绝非无所作为，而是睁大了眼睛，寻找机遇，寻找能帮助他实现心中梦想的人。苍天不负有心人。一心向往上流社会的胡雪岩，终于寻到一个人，并认定此人日后定能助他飞黄腾达，此人便是王有龄。

这个王有龄也是出身于官宦之家，他父亲是一个候补道台，分发到浙江，王有龄也随父亲到了浙江。王有龄的父亲到浙江之后没有得到实缺，疾病侵袭，加之心情抑郁，不及一年，便客死异乡。王有龄无力送父亲灵柩归故里安葬，且家乡也没有什么可以倚靠的亲友，只好继续客居杭州。他父亲在世时，曾为他捐了一个盐大使的官衔，但也从没有放过实缺。自己想进一步再捐个县令、道台之类的正经官衔，又苦于没有一文钱的资本。王有龄与胡雪岩相识时，他实际上已经落魄到只剩下一副不肯放下的穷酸读书人的架子，绝望到每日里只在茶馆穷泡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开始的时候，胡雪岩其实很有些看不起王有龄，因为在胡雪岩看来，一个读书人要求上进，应该走科举考试的正途，而王有龄想的却是走“捐班”一路。不过，当胡雪岩知道王有龄其实也不甘心于仅仅捐班佐杂，而还有更大的抱负时，他相信王有龄如有机遇，日后定能成大器。胡雪岩相信自己的眼光，认为王有龄绝非常人，当然也不会放弃这个机会。这也正是胡雪岩的过人之处。

当时，胡雪岩手上刚好有笔款子，这笔款子实际上是一笔烂账，对钱庄而言，已经认赔出账，如果他能收到，就完全是笔意外之财。由于胡雪岩平素人缘甚好，债务方很买他的账，已经答应如期归还，对钱庄也没有什么损失。胡雪岩便私自做主将这笔款子转借给了王有龄，助他进京捐官。而本人则因这笔款子丢掉了在钱庄的工作，谣言顿时四起，无人再敢用他，生计也变得愈发困顿。

胡雪岩倾力资助被众人视为落魄无用的王有龄进京捐官，为此将自己在钱庄事业的前途毁于一旦，这在常人眼里简直是不可思议的事情。但胡雪岩相信自己的眼光，虽然自己似乎山穷水尽，但他仍坚信，资助王有龄是明智之举，绝非一时冲动。

这种说法绝不是空穴来风，而是有据可循。据陈代卿《慎节斋文存》中记载：胡雪岩把银子交给王有龄时说过这样的话：“我尝读相人书，君骨法当大贵。”胡雪岩自称会看相，认定王有龄将来会大富大贵，究竟是不是这样，只有胡雪岩自己心中明白，不过王有龄当时已捐盐课大使（正八品），却是事实。虽然捐官只是一个虚衔，但毕竟得到了吏部颁发的一张任职的证书，只须到吏部报到（“进贡”），然后就有望分发某地补缺，而王有龄恰恰就缺那进京的盘缠。要是平常人，用平常人的眼光去看，是不会冒风险去理会这些的，然而事情到了胡雪岩那里就不一样了，他是一个能够眼观六路、耳听八方的钱庄伙计，很懂得以钱逐利算不得大本事，以人赚钱才叫真功夫，他认定王有龄眼下正是蛟龙困浅滩、猛虎落平阳，若能助上一臂之力，来日王有龄得到一官半职，即使不指望他结草衔环以报，起码也能图个与戴乌纱帽的人来往，自己脸上有光，别人自然会另眼相待。《慎节斋文存》中还记载过这样一段话，胡雪岩给王有龄银两时，还特意叮嘱：“得意速还，毋相忘也。”这句发自内心的话正道出他“古道热肠”行为中所蕴含的世俗功利动机。

胡雪岩这个赌码绝没有押错。人多有受点滴之恩，当涌泉相报的性情，何况雪中送炭比锦上添花更难能可贵，使人感激涕零。事情的发展正如胡雪岩设想的一样，他资助王有龄也确实收到“投之以桃，报之以李”的效果。随着王有龄由粮台总办而杭州知府而浙江巡抚，胡雪岩在经商过程中得到了很多实惠，特别是王有龄以浙江巡抚名义通令：全省凡解饷必须由胡雪岩的阜康钱庄通兑，否则不予接纳，这使胡雪岩的阜康钱庄获得了战时的垄断经营权，更重要的是使胡雪岩及其钱庄在诸多的商家中声誉鹊起。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩的发迹在于他精烧冷灶，赌定当时穷困潦倒的书生王有龄能“咸鱼翻身”，于是他私下借用了钱庄的500两银子，送给王有龄做进京的盘缠和做官的“本钱”。胡雪岩因此失业赋闲，但天道相助，他却因此为自己铺就了锦绣前程。由此可见，胡雪岩的确是眼光独到、识人有术。



2. 促良缘，结益友

胡雪岩智慧 结新任命的浙江布政使蒋溢澧，就如同当初有王有龄为官场靠山一般。不过，胡雪岩这种想法很快就有了变化。

根据胡雪岩观察，蒋溢澧这个人固然敦谨厚实，不过，此人官位不够高，又未能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

获得闽浙总督兼浙江巡抚左宗棠的信任，走这条路，并不划算。因此，胡雪岩重新筹划。这时，他把眼光投向了闽浙总督左宗棠。

此时左宗棠正在忧心忡忡，杭州连年战争，饿死百姓无数，无人耕作，许多地方真是“白骨露于野，千里无鸡鸣”。自己带数万人同太平军征战，粮草成了大问题。左宗棠在青年时代曾借写联以名志：“身无半亩，心忧天下；读破万卷，神交古人。”可以看出，他取得如此之高的官场地位是他凭多年奋斗得来的。

正在考虑之时，手下人报，浙江大贾胡雪岩求见。左宗棠乃传统官僚，脑海里有根深蒂固的“无商不奸”思想，而且他又听闻胡雪岩在王有龄危难之时，以去上海买粮之名，侵吞巨款而逃。心想此等无耻的奸商，本不该见他，但又顾及蒋溢澧的面子，待了半天，才宣胡雪岩进见。

胡雪岩一进屋，就察觉到气氛有些迥异，随即便多了几分谨慎。胡雪岩振作起精神，撩起衣襟，跪地向左宗棠说道：“浙江候补道胡雪岩参见大人！”左宗棠视而不见，面仍带有几分怒色，转而，左宗棠那双眼睛开始乱动，射出冷飕飕的光芒，将胡雪岩从头到脚打量一遍。胡雪岩头戴四品文官翎子，中等身材，双目炯炯有神，脸颊丰满滋润，一副大绅士派头。左宗棠审视完胡雪岩，便面无表情地说道：“我闻名已久了。”

就当时的气氛来讲，这句话谁听都觉得刺耳，谁都听出其中的讽刺意味。胡雪岩以商人特有的耐性，压住心中的不满，他觉得自己的面前只不过是一个挑剔的顾客，挑剔的顾客才是真正的买主。胡雪岩没有直接回答左宗棠，而是再次以礼拜见左宗棠。他知道左宗棠向来是个吃捧的人，只要投其所好，恭贺左宗棠收复杭州，功劳盖世，或许能出现转机。接着又向左宗棠道谢，使杭州黎民百姓过上安定日子。

胡雪岩一边恭维着，一边留意着左宗棠的反应，他捕捉到左宗棠露出一丝不易让人觉察到的微笑。胡雪岩又不失时机地继续向左宗棠施礼。这一次左宗棠虽仍旧矜持地坐在椅子上，但先前阴沉的双颊露出了笑容，或许为先前的失礼挽回面子，装着恍然似的说：“唉呀，胡大人请坐！”胡雪岩在左宗棠右侧的椅子坐下来，摆脱了尴尬的窘境。

胡雪岩坐定后，左宗棠直截了当地问起当年杭州购粮之事，脸上露出肃杀之气。胡雪岩这才如梦初醒，赶紧把当年杭州购粮之事从头到尾道了出来，说到王有龄以身殉国，自己又无力挽救之时，竟失声痛哭了起来。

左宗棠这才消除了对胡雪岩的成见。后悔自己差点因为误听谣言而枉杀忠义之士，还不时劝解胡雪岩往开处想。胡雪岩见左宗棠态度有所松动，急忙掏出两万的藩库银票，说明这银票是当年购粮的余款，现在把它归还国家。此举就等于回复了公事，以此证明自己并非携款逃命。胡雪岩还请左帅为王有龄报仇雪恨，奏请朝廷惩罚弃城逃跑的薛焕。胡雪岩的这个请求既符合常情，同时也显出自己忠义之气。左宗棠没有拒绝，欣然答应，并叫管财政的军官收下这笔巨款。

收下胡雪岩的银票后，胡雪岩对王有龄的忠心使左宗棠非常佩服，立即叫人上茶，和胡雪岩闲聊。

胡雪岩为了得到左宗棠的赏识和信任，最重要的是他能够做到察言观色，给其求之不得的东西。胡雪岩回杭州，顺便把那一万石大米和十万两银子也带回到杭州。这一万石大米，正是当年杭州被围困时，胡雪岩为救杭州绝粮之急，冒死出城到上海筹款购的那一万石大米。当年胡雪岩将这一万石大米运往杭州，泊在杭州城外的钱塘江上无法进城，无奈之中只得转运宁波，救了宁波战后的饥荒。当时说好一旦杭州收复了，宁波方面即以等量大米归还。现在杭州收复了，胡雪岩终于将这一万石大米运回杭州。

这一万旦大米真是雪中送炭，不仅救了杭州，而且对于左宗棠肃清境内的太平军也助了一臂之力。左宗棠捋着花白的胡须，连日来压在他心头的重担终于可以落下一半了。由于连年战争，国库已经十分空虚，加上两次鸦片战争的巨额赔偿犹如雪上加霜，使征战的清军军费自筹更为困难。这时，左宗棠的高兴之情不仅溢于言表，同时也感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到有些愧意。他说："先生此举功德无量，有什么要求不妨直说。我一定在皇上面前保奏。"胡雪岩不以为然，坦诚地说："我此举绝不是为了朝廷的褒奖。我本是一个生意人，只会做事，不会做官。"这句话说到左宗棠心坎上去了。左宗棠出自世家，以战功谋略为名，在与太平军的浴血奋战中，更是战功彪炳。

粮食和钱饷，这两件事情像千斤重担一般压在左宗棠的心头，使他一直为此愁眉不展。如今随着胡雪岩的到来，问题迎刃而解，为左宗棠摆脱了所有的后顾之忧。至于那十万两银子，是胡雪岩为了敦促攻下杭州的官军自我约束，不要扰民，而自愿捐赠以犒军的饷银。

胡雪岩面对左宗棠的冷言冷语，能够临危不乱，察其言观其色，通过献米献钱，消除左宗棠对自己的偏见。而且通过这两件事，左宗棠既了解了胡雪岩的为人，也看到胡雪岩办事的效率和手段，知道他确实是一个人才，于是倾心结纳，倚之为股肱。

胡雪岩又主动承担筹饷重担。左宗棠几十万兵马东征镇压太平军，每月需要的饷银达 25 万之巨，当时朝廷财政支出，用兵打仗采取的是"协饷"的办法，也就是由各省拿出钱来做军队粮饷之用，实际上是各支部队自己想办法筹饷。胡雪岩听到左宗棠谈起筹饷的事，毫不犹豫就表示自己愿为此尽一份力，而且当即就为筹集军饷想出了几条行之有效的办法。

当时，太平军败局已定，左宗棠自然想争头功，这个时候，粮草军饷也是当务之急。没有粮饷，就没法进一步展开攻势，而且还有可能出现"闹饷"的恶性事故。一旦出现"闹饷"，不仅部队无法约束，势成"乌合"，而且处理不当，激起事变，造成叛乱，还会酿出大乱子。

用左宗棠的话说，解决了这些问题，不但杭州得救，肃清浙江全境他也有把握了。难怪胡雪岩去拜见他，开始连坐都不让，态度极为傲慢冷淡，后听说运来了粮食，不仅让座而且是升炕，而到了谈及筹饷，他马上吩咐留饭了。据说自恃才高而桀骜倔强的左宗棠，是极少给客人留饭的。

由此，左宗棠成为了胡雪岩继王有龄之后比王有龄更有力量的官场靠山，在总办粮台、劝捐、军火买卖、借款中上下其手，捞了不少好处，更重要的是，有了洋务派左宗棠的手下红人这块牌子，他在商场中更能左右逢源了。

由此可见，胡雪岩能得到左宗棠的赏识，原因有三：

第一，胡雪岩对左宗棠的脾性相当了解。胡雪岩在决意拉拢左宗棠这座大山之时，已经通过多方渠道对左氏有了透彻地了解。他知道左宗棠因功勋卓著，颇为自得，他也知道左宗棠是"湖南骡子"脾气，倔强固执，难以接近，但爱听褒扬之辞。

第二，善急人之所急。胡雪岩打动左宗棠还体现在具体行动上。他知道左宗棠的燃眉之急，为他做好两件事，主动为他除去两块心头之患，当然就可以赢得他的信任。

第三，最重要的是胡雪岩懂得察言观色做事不拘一格。使得左宗棠认为此人确有真才实学。

胡雪岩因结识了左宗棠令他的事业更加如日中天。胡雪岩是个聪明人，他心中必定算计过：与其让贪墨之使勒索，不如自己识趣主动"孝敬"这些官们，这样还可算个人情，到时候官吏自会"心灵相通"，在他做生意时打开方便之门。纵观他风雨波折的一生，正是凭借着一个又一个靠山，栽成了一棵棵枝柯相连、枝叶茂盛的大树，成就了他辉煌的事业，成为晚清名噪一时的"红顶商人"。



□胡雪岩人生启示：

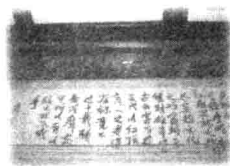
胡雪岩通过察言观色捕捉到左宗棠的神色变化和态度转变，从而为赢得左宗棠的信任和赏识而紧锣密鼓地实行笼络人心的计划。左宗棠喜奉求事功，胡雪岩就给他送去了能使他成就事功所必须的东西，一送之下，也就送出意想不到的效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十三

圆：左右逢源可成大事

圆者，世故圆融，是一个商人必备的处事之道。许多商人因不懂圆润之道而自毁事业，这样的教训数不胜数。胡雪岩无论在商场、官场，都通晓左右逢源的道理，深知圆润通达之法，深谙方圆之道，只有这样无论做什么生意都能够从容应对、泰然自若、遇乱不惊，成就一番大事业。



1. 做事要有个轻重缓急

胡雪岩智慧 **做事没有轻重缓急，几件事情平均用力，最后一件事情也不会做好。就好比“驼子跌跟头，两头落空”，这当然不是智者所为。**

胡雪岩在湖州的朋友兼生意合作伙伴郁四，在胡雪岩上湖州的路上就结为知己。他们在生意上的合作向来都是所向披靡。正当二人意气风发准备越做越大时，郁四却因为自己的家事几乎丧失了所有信心。

郁四的独生儿子阿虎暴病而亡，胡雪岩得到消息，立即在百忙之中赶往湖州。朋友丧子之痛，他不能不来劝解安慰。没有想到的是，他一到湖州，就知道事情并不那么简单。原来阿虎还有个姐姐阿兰。这阿兰年近三十，本来就是一个厉害角色，而她的丈夫是一个刑房书办的儿子，子袭父业也做了书办。书办本来也是厉害角色，这对夫妻凑到一起，能够制造出什么麻烦，也就可想而知了。阿兰见弟弟死了，娘家已经没有可以承续香火的人了，就动起了回娘家谋取财产的念头。

郁四身边本来有一位很要好的女人，名叫水晶阿七。水晶阿七由于出身不好，并不是郁四的发妻。但如果水晶阿七在以后的日子里生下了郁四的后代，她就有权分郁四的一份财产。郁四的女儿就是害怕这一点，于是千方百计要把水晶阿七赶走。她在父亲郁四身边不停地数落水晶阿七的不是之处，造谣中伤。可怜郁四怎会料到亲生女儿会使出这一招数，便听信女儿的话，把水晶阿七赶走了。从此，不仅阿七痛苦不堪，郁四自己也过得懊丧之至。因为从心底而言，他是不愿叫阿七走的，但事已至此，又没有什么可以补救的办法。

女儿这一存心不正的闹腾，使郁四感到万念俱灰，以致整日在家里“孵”着，连历来“世袭罔替”父子相承的户房书办的差事，也不想再做下去了。

郁四是胡雪岩已经交情相当深了的江湖朋友，无论是就生意而言，还是就个人感情和胡雪岩的为人性情而言，胡雪岩都不能不管这桩“闲事”，他不能看着郁四就此消沉。但对于胡雪岩来说，要管这桩闲事，确实又有困难，困难不是他没有能力，而是他确实没有时间管。胡雪岩知道，要把这桩闲事料理清楚，三天功夫一定来不及，即使再加上一两天，也未必料理得好。照他原来的计划只能在湖州待三天。之所以计划来湖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

州只待三天，是因为上海、杭州方面的事情也不能耽误。上海方面，生丝销洋庄正在洽谈之中，已经买好的军火正待启运，许多具体操作上的事，都要他去拿主意。杭州方面，则主要是钱庄生意刚刚开张不久，发行官票，代理藩库，虽然起点不错，自己选择的钱庄档手刘庆生人也不错，但毕竟事业刚刚起步，刘庆生也还太年轻，有些事情无论如何还得自己去照应。

一方面是郁四的事情于情于理都不能丢开不管，一方面是杭州、上海方面的生意耽误不得，这不能不让胡雪岩大费心思。如果处理不好，就会“驼子跌跟头，两头落空”。

胡雪岩的处理办法似乎也很简单，他认为凡事要有轻重缓急。经过短暂的考虑之后，他很快决定留下来，先帮忙处理好郁四的家事。郁四是胡雪岩在湖州生意的重要合作伙伴，因此，郁四的事也是大事，而且比较而言，它比上海和杭州方面的事情还大，因为它既连着朋友的情分，也关系到湖州的生意，还因为它比上海、杭州方面的事情都急。上海、杭州方面的生意毕竟已经有了大致的计划，运作上也有了大致的眉目。可是照现在看来，这里的事情如果没有自己的帮忙，恐怕很难尽快解决，而且可能会一直拖下去，最终把郁四给拖垮。

最起码，上海那边已经有古应春、尤五在帮自己打理，杭州有刘庆生在照应，他们都具有相当的能力，只要不出意外，一般来说也不会发生什么不可收拾的大事。既然自己已经来了湖州，就既来之，则安之吧！不如索性多花一点时间将这里的事情解决好，耽搁下来，以后再来处理，多费一道周折不说，还有可能错过处理问题的最佳时机，凭空增添许多麻烦。而此时自己反正不在上海、杭州，要管那里的事也管不了。既然不可能同时管两处，那就不如丢开它先管好一处，于是事情在他的脑子中转个弯就有解决办法了。

胡雪岩根据郁四的自述和陈世龙提供的秘密消息，为郁四出了个主意，就是拿出一笔钱打发眼盯钱财的嫁女，叫她以后别再指望能从父亲这里再得到任何好处了；其次，为郁四把阿七寻回来。胡雪岩去拜访阿七，还故意摆出为她打抱不平的姿态，狠狠责备郁四无情无义，得福不知，一下赢得了阿七的信任。

阿七一把鼻涕一把泪地向胡雪岩倾诉自己的委屈。胡雪岩一言不发听她说完一腔怨言，也就把她的心意摸清楚了。她嘴上虽然怨恨郁四，其实心思一直摆脱不掉郁四的影子，这样一来，由胡雪岩出面，为阿七和郁四安排一次独具匠心的见面。由胡雪岩出面请阿七到事先安排好的场所里“谈判”，实际是一步一步劝说阿七回到郁四身边，郁四躲在胡雪岩身后，用帘子作屏障。这样一来，两个人都知道了对方的心思，原来彼此的一颗心仍系在对方身上。心中的疑虑和顾虑随即便消融了，余下的事情自然顺理成章，胡雪岩虽不能抚慰郁四的丧子之痛，但却帮郁四把水晶阿七寻了回来，使郁四多少在精神方面得到了一些慰藉。



胡雪岩做事特别注意轻重缓急，直到他面临彻底破产倒闭的最后关头，也是如此。这一点是他处理事情的一条重要原则。在官府将要查封他家产的时候，罗四太太想要为他匿下一些财产，以做日后东山再起的资本。她甚至将方便转移的金银细软包裹装箱，连帮忙带出的人都找好了，但胡雪岩坚决不同意。之所以如此，当然有他“杭铁头”的性情在起作用，但不能“驼子跌跟头”，实际上也是一个重要的原因。在胡雪岩看来，采取这种手段为自己留下资本，就如赌场赖账，赌本是留住了，名声却臭了，从此连赌场的门都进不了，哪里还有什么机会去东山再起？既无法东山再起，又坏了名声，这岂不是“驼子跌跟头”？与其如此，还不如留下一个好名声。

归纳起来，这是胡雪岩的为人处事原则。其实关键也就是两点：首先，当处于两难甚至多难境遇的时候，要分出孰轻孰重，孰缓孰急。在做选择的时候，较轻的事情，可以缓缓的事情当然是先丢开再说，人人都知道去捡芝麻而把西瓜丢掉是极不明智的。其次，要行事果决，不能优柔寡断。特别是在两件事情一时难以分出轻重缓急又难以两全的时候，这一点尤其重要，因为这个时候当事人最容易犹豫不决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

□胡雪岩人生启示：

有时候两件事情同时摆在你面前，而且这两件事情都是必要的，也是必须的，但是不能两全。与其两件事情都做不发好，不如真索性放弃一件，全力去做好另一件，至少做成一件总比在犹豫中两件事情都被耽误，或者两件都做而两件都做不好要划算得多。

2. 适可而止是智人之举

胡雪岩智慧 面对胜利不知道如何控制自己，在顺风中只知一味扬帆的人，待到风向一转，他就会出现逆风而进的局面，甚至可能会溺水身亡。明智的人常常注意在小事中练就自己敏感的触角，他会凡事以大局为重，在变天之前停下来，决不贪图多走半步。

王有龄自从当上湖州知府以来，与上面的关系可谓做得相当活络，逢年过节，上至巡抚，下至巡抚院守门的，浙江官场各位官员，他都极力打点，竭尽巴结之能事，各方都皆大欢喜，每次到巡抚院，巡抚大人总是马上召见。

可是，有一次，王有龄去拜见巡抚大人就遇到一件麻烦事。巡抚大人说有要事在身，不予接见，把他拒之门外。

王有龄百思不得其解，沮丧万分地回到府上，找到胡雪岩，共同探讨这其中原因，胡雪岩思忖了一下，道："此事必有因，待我去巡抚院打听。"说罢，胡雪岩就起身来到巡抚院，找到巡抚手下的何师爷，两人本是老相识，无话不谈。何师爷便把其中缘由向胡雪岩娓娓道来。

原来，巡抚黄大人听表弟周道台一面之词，说王有龄所治湖州府今年大收，获得不少银子，但孝敬巡抚大人的银子却不见涨，可见王有龄自以为翅膀硬了，不把大人放在眼里，巡抚听了后，心中自然不痛快，所以，他借今天这个机会给王有龄一些启示。

王有龄知道事情缘由后，恐慌不已，今年湖州收成与往年比没有什么异处，不见其好，也不见其坏，所以给巡抚黄大人的礼仪，还是按以前的惯例，哪知会有这种事，在不明不白中得罪了巡抚黄大人。俗语道：伴君如伴虎。谁知这个黄大人比君还难伴，时时都有被参一本的危险。

对此，胡雪岩不以为然，只是微微一笑，从怀里掏出一只空折子，填上两万两银子的数目，派人送给巡抚黄大人，说是王大人早已替他把银子存入了钱庄，只是没有来得及告诉大人。黄巡抚收到折子后，立刻笑逐颜开，当即派差役请王有龄到巡抚院小饮。

这次风波过后，胡雪岩却闷闷不乐，他担心有周道台这个小人在黄大人身边，早晚会出事。王有龄又何尝不这样想，只是周道台是黄大人的表亲，打狗还得看主人，如果真要动他，恐怕还真不容易。胡雪岩想来想去，连夜写了一封信，附上千两银票，派人送给何师爷，何师爷半夜跑过来，在密室内同胡雪岩谈了一阵，然后告辞而去。

第二天一早，胡雪岩便去找王有龄，告诉他周道台最近正与洋人做生意，这不是一般的生意，而是军火生意，做这种生意原本也没什么，只是周道台犯了大忌。

自从太平天国兴兵谋反之后，各省各地纷纷办起洋务，大造战舰，特别是沿海诸省。浙江财政空虚，无力建厂造船，于是打算向外国购买炮船，按道理讲，浙江地方购船，本应通知巡抚大人知晓，但浙江藩司与巡抚黄大人有隙，平日里貌合神离，各不相让，藩司之所以敢如此，是因军机大臣文煜是他的老师，因此，巡抚黄大人对藩司所做的事一般不大过问，也是希望彼此能够相安无事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，这次事关重大，购买炮舰，花费不下数十万两，从中回扣不下万两，居然不汇报巡抚，所以藩司也觉心虚，虽然朝中有靠山，但这毕竟是在巡抚的管辖下，浙江藩司急中生智，想到了黄大人的表亲——周道台。周道台此人能言善辩，还善于同洋人交涉，同时他又是黄巡抚的表弟，沾亲带故，万一追究下来，巡抚大人必定有所顾忌，也不便声张。

周道台利欲熏心，居然也就瞒着巡抚大人答应帮藩司同洋人洽谈，这事本来做得机密，不巧却被何师爷发现了，何师爷知事关重大，也不敢声张，今日见胡雪岩问及，加之他平素对周道台十分看不惯，也就全盘托出了。

王有龄听后大喜，主张原原本本地把此事告诉黄巡抚，让他去处理。

胡雪岩道，此事万万不可，生意人人做，大路朝天，各走半边。如果强要断了别人的财路，得罪的可不是周道台一个人。况且传出去，人家也当我们是告密小人。

两人商议半晌，最后决定按此方案行事。这天深夜，周道台正无忧无虑地酣睡在自己的房间里，突然被敲门声惊醒。他这几日为跑炮船之事累得要死，半夜被吵，心中很是气愤，打开门一看，来者竟是巡抚院的何师爷。

何师爷见到周道台，也不说话，从怀里摸出两封信递给他。周道台打开信一看，顿时脸色发白，原来这竟然是两封告他的信，信中历数他的恶迹，又特别提到他同洋人购船一事。何师爷告诉他，今天下午，有人从巡抚院扔出两封信，叫士兵拾到，正好何师爷路过拆开信一看，觉得大事不妙，出于同僚之情，才来通知他的。周道台一听顿时魂飞魄散，连对何师爷感激的话都说不出来。他暗思自己在巡抚院结怨甚深，一定是什么人听到买船的风声，想趁机报复，如今该怎么办呢？那写信之人必定还会再来报复。心急之下，拉着何师爷的衣袖求他出谋划策给指条明路。

何师爷故作沉吟片刻，这才对他说，巡抚大人所恨者，乃藩司，所以他并不反对买船。如今同洋人已谈好，不买也是不行，如果真要买，这笔银子抚院府中肯定是一时难以凑齐，要解决此事，必要拉拢一巨富相资助，日后黄大人问起，且隐瞒同藩司的勾当，就说是他周道台与巨富商议完备，如今呈请巡抚大人过目。

周道台听完，倒吸了一口凉气。他在浙江一带，素无朋友，也不认识什么巨富，此事难办！

何师爷借机又点化他说，唯湖州王有龄能干，又受黄大人器重。其契弟胡雪岩又是江浙大贾，仗义疏财，可以向他求救。一提王有龄，周道台顿时变了脸色，不发一言。

何师爷知道周道台此时的心思，于是又对他陈述其中的利害，听得周道台又惊又怕，想想确实无路可走，于是次日凌晨便来到王有龄府上。王有龄虚席以待，听罢周道台的来意，王有龄沉吟片刻，道："这件事兄弟我原不该插手，既然周兄有求，我也愿意协助，只是所获好处，分文不敢收，周兄若是答应，兄弟立即着手去办。"周道台一听，还以为自己听错了，赶紧声明自己是一片真心。两人推辞半天，周道台无奈只得应允了。于是王有龄到巡抚衙门，对黄巡抚说自己的朋友胡雪岩愿借资给浙江购船，事情可托付周道台办。巡抚一听又有油水可捞，当即应允。

周道台见王有龄做事如此厚道大方，自惭形秽。办完购船事宜后，亲自到王府负荆请罪，两人遂成莫逆之交。

胡雪岩并没有把事做绝，他明白，真要把周道台搞倒了，也就把巡抚黄宗汉得罪了。因而，明智的人都信奉这样一句话：在事情抛弃你之前先抛弃它们，不要等到局面不可收的时候，才会想到停止。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩做事最崇尚诸葛孔明，事无巨细，全都谨慎对待，"把一件事掰碎了再揉起来"。大多数人不懂得适可而止，原因很简单，他们没有一个具体的目标。大多数



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人所做的大多都是些小事，要做到适可而止收发自如的心境，必须得在日常的这些小事中修炼自己，要把小事做得有理有节有据。

3. 不要逞一时慷慨

胡雪岩智慧　在胡雪岩看来，朋友之间无论是交往还是合作，应尽量避免出现损害双方利益的局面，否则就会为今后的继续交往埋下隐患。在朋友交往中，出于一时感激和激动，慷慨过度，在无形中损害了自己的利益。当时，可能是出于自愿，但过后可能会因此后悔，让自己吞下了一个难言的苦果。从长远来看，这样做势必会使朋友关系趋于紧张甚至崩溃，其结果不但失去了朋友，还可能会波及到前途和事业。

人都处在一个利害关系当中，只不过在商场和官场中，这种关系表现得更为强烈一些。明智的人不论在悲观失意还是激情满怀的时候，都能根据与自身轻重远近的亲疏把握好利害，掌握取舍。

在利与害的权衡比较下，稳重、明智的人会尽量做到趋利避害，不论悲观失意还是激情满怀，都不会因为意气用事，逞一时慷慨而让自己陷入进退两难的境地。

王有龄本是湖州知府，到省城杭州出差却落下了个“好”差事：不归他管的新城县有百姓造反，巡抚黄宗汉派他去处理此事。这件事情，比王有龄当初解决漕米解运的难题更麻烦，最让人头疼的是，王有龄决不敢带兵去剿，一来这些清兵向来把剿匪当作发财的机会，到了地方常常大肆抢掠，实在兵不如匪。新城县本就是官不恤民激起的事变，这些官兵前往进剿，必然会激起更大规模的民变。二来清代派驻地方的绿营兵，平日里如八旗子弟似的养尊处优，连日常的操练都没有，根本就打不了仗。带兵前往，一旦打败了，他王有龄甚至可能命丧新城，即使不丢命也免不了会被革职查问。

想来想去，王有龄决定还是先安抚，安抚不了再想别的办法。但他自己却不肯亲自前往，因为这也是要冒大风险的，弄不好也会丢命。思来想去，他觉得有一个人倒是值得一用。这个人就是候补知县——嵇鹤龄。

嵇鹤龄本是一个穷困潦倒的书生，因为为人耿介、恃才傲物，还一直是个候补知县，不曾掌过官印。他虽有勇有谋，但因为怀一肚子怨气，不肯替王有龄效劳。

心急如焚的王有龄，立刻找胡雪岩来商议此事。还是胡雪岩智多谋高，他帮嵇鹤龄解决了切身的根本问题，让他没有了后顾之忧；还针砭时弊地帮他分析了政治前途，最终说服嵇鹤龄前去平乱。

嵇鹤龄接手这个苦差，首先想好了对策，做好了思想准备，便向变幻莫测、动荡不安的新城进发了。

王有龄得知嵇鹤龄踌躇满志地前去平乱后，十分高兴，便对胡雪岩说，待嵇鹤龄功成回来，一定要保他当归安县令。

归安县是王有龄兼管的肥县，俗话说：“三年清知府，十万雪花银。”而归安县却一年能给知府带来5万两银子的收入！让嵇鹤龄去当归安县令，这就相当于从王有龄的钱袋每年挖走5万两银子。胡雪岩觉得，王有龄这一时的慷慨，实际上是以损害他自己的利益为代价；如果成了事实，过些时候，王有龄肯定会后悔，这样他与嵇鹤龄的关系就难以维系。

胡雪岩否定了王有龄的慷慨，而建议王有龄把兼顾的浙江海运局坐办的位置让给嵇鹤龄。这样，一来王有龄可以省点事，二来由嵇鹤龄接管海运局，王有龄、胡雪岩经手的几笔海运局垫款、借款，料理起来也会顺利得多，是一举几得。

胡雪岩确实是人情练达。他阻止王有龄的一时慷慨，其实涉及到人与人之间交往

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的把握问题。在胡雪岩看来，嵇鹤龄和王有龄的关系，无论如何也没有达到如此大利而不会产生不良后果的程度，王有龄的慷慨，也就有些失去分寸了。胡雪岩做事可说见微知著，能及时发现造成失和局面的隐患，从而有效避免不必要的纷争。

□胡雪岩人生启示：

一个和和气气，大家都能从中受惠的局面，谁也不愿无缘无故地破坏这一局面，往往是利益之前让双方失了和气。生意场上的人际交往中，特别是合作伙伴之间、老板与下属之间的关系，要十分注意，如何才是适度，“适”则不失分寸。胡雪岩从不能过分慷慨中体味出来的，以不损害自己和对方利益为前提来维系朋友关系的思路，对商务经营者应该是有启发的。

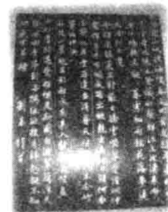


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十四

晓：通晓世事，百战不殆

所谓知己知彼，方能百战不殆。作为一个商人，要善于审时度势，及时地把握市场的动向、消费者的需求，准确地对竞争对手进行判断，知其力，料其行，先发制人，抢占市场。这样，你才能做到出手准，出手稳，出手快，达到你想要的结果。



1. 通“情”可以达“意”

胡雪岩智慧 胡雪岩做生意的本事一半在于他的领悟能力。别人办不成的事他能办成，因为不管对于什么样的人，他总能通晓对方的心思，说出的话自然也就让人受用，让你不能不同意他的意见。简而言之，胡雪岩的诀窍就是通晓对方的性情，自然就会通达对方的意思。

胡雪岩初见左宗棠时，左宗棠对胡雪岩并没有什么好感，言语间颇不客气。胡雪岩见情形不妙大加称赞左宗棠平定太平军的丰功伟绩，听得左宗棠心理甚为受用，对他态度也缓和了下来。

胡雪岩善于利用人性的弱点，这种通情可以达意的本事对胡雪岩来说可谓是无师自通。

胡雪岩还善于利用左、李之间的矛盾来捧左宗棠。他指责曾国藩只为自己打算，抢夺地盘，卑鄙无义，气愤地谴责李鸿章不去乘胜追击占领唾手可得的常州，而把立功的肥缺让给曾国藩的弟弟曾国荃做人情。胡雪岩有根有据的怒斥引起了左宗棠的共鸣，左宗棠在心中对胡雪岩更有好感了。

当左宗棠夸奖他筹粮为国出力时，他说：“大人栽培，光墉自然感激，不过，有句不识抬举的话，好比骨鲠在喉，吐出来请大人不要动气。我报效这批米绝不是为朝廷褒奖。光墉是生意人，只会做事，不会做官。”

这句话也说到左宗棠心坎里去了，左宗棠拍着炕几，大声地说：“好一个只会做事，不会做官！”赞赏之意溢于言表。胡雪岩又继续说道：“我在想，大人也是只晓得做事，从不把功名富贵放在心上，照我看跟现在一位大人的性情正好相反。”这一席话又引起了左宗棠的兴趣，探身说到：“愿闻其详！”

“大人跟江苏李中丞正好相反。李中丞会做官，大人会做事。”胡雪岩又说：“大人也不是不会做官，只不过不屑于做官而已。”

左宗棠仰着脸，摇着头说：“啊，痛快，痛快！”很是一副遇见知音的神情。被奉承得如此舒服，如此真诚，心里实在高兴。

“雪岩兄，”左宗棠说：“你这几年想必一直在上海，李少荃的作为，必然深知，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倒拿我跟他的成就比一下。”

“是！”胡雪岩想了一下答道，“李中丞克复苏州，当然是一大功，不过，因人成事，比不上大人孤军作战，来得难能可贵。”

左宗棠听得甚为高兴：“这总算是一句公道话。”

一唱三叹，到了击节相和的地步，自然见出胡雪岩捧场面的艺术来。

胡雪岩跟从左宗棠这么多年从未忘记这一点，他总能够通情达意，因此甚得左氏的欢心。

商量筹借洋款时，胡雪岩给急于借款的陕甘总督左宗棠带来了泰来洋行和汇丰洋行的代表。款子是代理泰来的，但是还需要汇丰出面，左宗棠一时不解其中缘由，就问这里边有什么讲究。胡雪岩非常了解左宗棠的秉性，很会说话：“汇丰是洋商的领袖，要它出款子地位更高才容易。这好有一比，好比刘钦差、杨制台筹饷筹不动，只要大人登高一呼，马上万山响应，是一样的道理。”

胡雪岩这么一说，左宗棠听得非常顺耳，感到很是受用，往下谈到借款的数目和利息来，就更加爽快起来。当左宗棠问到“要不要海关出票”时，胡雪岩深明左宗棠的脾性，响亮地回答：“不要！”

洋人借款，归根结底是为谋取商业利益，总是想方设法降低风险，避免出现拖欠还款的现象。当时中国海关掌握在外国人手中，所以一般借款，总要中国方面出具海关税票，保证借款能如期归还。这回因为是和财力雄厚的胡雪岩打交道，信誉好了，自然不必担心出现问题，所以在海关是否出票一节上，也就没有勉强。

虽然是看在“胡财神”的面子上，胡雪岩却不这么讲。左宗棠问是否只要陕甘出票就可以了，胡雪岩回答：“是，只凭‘陕某总督部堂’的关防就足够了。”

这一回答使左宗棠连连点头，表示满意，不免感慨道：“唉！陕甘总督的关防，总算也值钱了！”

“事在人为，”胡雪岩接过他的话头说：“陕西甘肃是最穷最苦最偏僻的省份。除了俄国之外，哪怕是久住中国的外国人，也不晓得陕甘在哪里。如今不同了，都晓得陕甘有位左爵爷，洋人敬重大人的威名，连带陕甘总督的关防，比直隶两江还管用。”

这样讲还不过瘾，又要古应春问洋人，如果李鸿章要借洋款，他们要不要直隶总督衙门的印票，回答是：“都说还要关票。”

听得这一句，左宗棠笑逐颜开，他一向自认为勋业过于李鸿章，如今则连办洋务都凌驾其上了。这份得意，自是非同小可。

胡雪岩这么一捧，左宗棠直觉得自己犹若丈八金刚，奇伟无比，对于捧人的胡雪岩，自然也生出极大的好感，对胡雪岩的其他商业活动，也就欣然支持了。胡雪岩结交左宗棠，并得到他的信任和赏识，通情达意是其中一个非常重要的手段。

不仅是口头上的恭维，胡雪岩还非常注意给左宗棠捧场面。

左宗棠外放两江总督，中途要在上海停留。胡雪岩提前安排古应春回去活动，联络洋人，在左宗棠抵达上海时，上海英、法两租界的工部局，以及各国驻沪海军，都以很隆重的礼节致敬。经过租界时，租界派出巡捕站岗，列队前导，尤其是出吴淞口阅兵时，黄浦江中的各国兵舰，都升起大清朝的黄龙旗，鸣放二百响礼炮，响彻云霄，震动了整个上海，都知道左宗棠到上海来了。这样一来，左宗棠自然喜不自禁，暗中更加欣赏胡雪岩了。



□胡雪岩人生启示：

左宗棠喜欢捧，胡雪岩就专在捧上下功夫。这种通情达意的本事绝非雕虫小技，它帮胡雪岩拉拢了一个又一个可以相托的官场靠山，收服了一又一个可以相靠的商场朋友，总之，为他建立广而厚的人脉起到了推波助澜的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 人可役物，但不可为物所役

胡雪岩智慧 一个成功的商人体验一种深刻而持久的人生乐趣，确实不在于占有大量钱财本身而在于凭着自己的眼光和才能实现取财之道。在钱生钱的过程中，获得对自我能力、素质、智慧、才干的确证，这才是赚钱的真正动力。胡雪岩就明确地告诉别人，“我喜欢钱多”，而且是“越多越好”。

一个人在一些特定的时刻，特别是在危机到来的时刻，能不能真正将得失心丢开，关键还是要看一个人是否能真正做到不为物所役。

胡雪岩为解运漕米的事情往返杭州、上海，后来送王有龄到湖州赴任，租用的都是阿珠家的船。几次促膝交谈，胡雪岩被阿珠一家的质朴、纯良深深感染，特别是与阿珠姑娘慢慢建立起一种微妙的情感。胡雪岩的洒脱倜傥，有哪个姑娘能抵制住这样的诱惑，更何况是质朴、纯真的船家少女——阿珠姑娘。同样，混迹于商场多年的胡雪岩所接触的女子多半是胭脂之流，难免不被阿珠姑娘的不为世俗污染的清纯朴实所吸引。为了答谢阿珠家对自己的悉心照顾，同时也是为了让阿珠姑娘高兴，胡雪岩送给阿珠一个首饰盒，盒内虽只有简简单单一瓶香水、一个八音盒、一个象牙篦子、一只手表，但对阿珠姑娘这样一个船家女来说，已经算是百宝箱了，惊喜之下也很为收藏这只首饰盒费了一番心思：带在身上不方便，放在自己的睡舱里怕被父母发现，藏在客舱里还怕别的租船客人顺手牵羊。在这样一条小小的客船上，她真不知道收藏在哪里才妥当安全。胡雪岩很怕自己送给她礼物，让她丢不开，反倒害了她，于是对她说：“人可役物，不可为物所役。心爱之物固然要当心被窃，但为了怕被窃，不敢拿出来用，甚至时时忧虑，处处小心，这就是为物所役，倒不如无此一物。”

胡雪岩这一番很富哲理的议论，其实可以看作是他自己对于物我关系认识的一种总结。胡雪岩作为一个商人只知道“铜钱眼里翻跟斗”，但他自己似乎从来没被钱眼“卡”住过，也确实是不为物所役。对他来说，做生意赚钱是一种乐趣，其意义不在于钱本身，而是在赚钱过程中的一种享受，而对钱本身，许多时候他倒似乎一文不当二文的。他自己就说过，他有了钱绝不糊在墙上看看过瘾，而是要用出去。他最大的乐趣是看到一个人被钱难倒了，自己从口袋里掏出一把递过去——“拿去。够不够？”

正是这样一个“不为物所役”的人，恰恰在赚钱上获得了巨大的成功。

从某种意义上说，人与物的关系，实在是千百年来最让人类困扰的问题。一方面，人类生存确实离不开外物，外物并不是你可以随意地要和不要的，人必须凭借外物才能生存。但另一方面，人又确实不能为物所役，譬如钱是人造的，它充其量只是一种媒介，人们需要通过它实现物物交换，满足彼需。自然，在商言商，这是商界通行的一条准则。言商即是言利，也就是言钱。因此，言利言钱，大约可以作为所有商人的一个共同特征。从这个层次上看，商人有自己的价值标准。优秀的商人也是最能体会钱财的作用，最善于“铜钱眼里翻跟斗”的。

商人的日常事务，就是去思谋如何赚钱，而且是如何大笔地赚钱，因此，商人也应该比一般人更喜欢钱。

胡雪岩作为一名商人，能把物我关系看得这么通透，不愧为一个优秀的商人。

不过，正是商人这种与钱财天然的不可分离的联系，也决定了一个优秀的商人更必须是一个能够正确处理好自身与外物之间的关系，真正能将钱财看作是身外之物的人。说到底，大量赚取钱财并不是最终的目的，做一个成功商人的乐趣，自然常常直接体现在能赚钱、赚大钱所带来的乐趣上。不用说，胡雪岩从这里获得的乐趣，自然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不仅仅是赚取钱财带给他的乐趣了。

□胡雪岩人生启示：

从胡雪岩处理物我关系的原则中，我们可以看出一个成功商人的真正乐趣——自由地驾驭外物，将钱财用之于正道，凭借自己的才能智慧赚取钱财，去助人成就好事。佛家有云：钱财乃身外之物。生不带来，死不带去；得之正道，所得便可喜，用之正道，钱财便助人成就好事。假如做了守财奴，一个小钱也看得如性命，甚至为了钱财忘了义理，为一得一失不惜毁了容颜丢掉性命，那也就是为物所役，那“倒不如无此一物”了。历代圣贤都谆谆告诫我们后人，可以留意于物，但不能流连于物，更不能为物所役。

3. 强强联手，制胜之道

胡雪岩智慧 胡雪岩对帮他做事的人说：“天下的饭，一个人是吃不完的，只有联络同行，要他们跟着自己走。”话虽朴实无奇，却透着胡雪岩对商场纵横及其动作规律的深刻理解。人们常说：“商场如战场，以为商场只有没有硝烟的战争，只有你死我活的竞争，而往往忽略商场中另一面的存在，即商场上除了竞争外，还应该有必要的联合。不管你实力多么强大，也不管你的本事有多大，你一个人是无法占有整个市场的。

在胡雪岩所处的清末年代，大清朝实际上已经极度衰落。由于国内连年战乱，内忧外患，国家的财政收入十分有限，户部一年应该有四千万的收入，但实际连三千万都收不到，赤字很大，国家财政已经到了几乎崩溃的境地。如今要平定太平天国，招募兵勇，一下增兵十几万，粮饷就成了朝廷面临的最大问题。国库已经十分空虚，只好找地方政府筹集。所谓协饷，也就是由未受战乱，世面比较平静的省份帮助筹集军队粮饷。

当时军队急需协饷，要求直接解送各大营粮台。浙江的协饷要解往江南大营，本来按照官府规定是要解送现银的，但由于江南大营围金陵，江北大营围扬州，水陆两路都无法保证安全，因此浙江藩司与江南大营粮台商定，或者汇解上海，或者汇解苏州。目前江南大营已经派员到上海，要求浙江承汇的钱庄派人前去接头商谈汇解事宜。由于胡雪岩的运作以及他在浙江官场的势力，阜康当然是代理协饷汇解的首选钱庄。但就阜康目前情况来说，胡雪岩必须去湖州一趟，刘庆生又暂时办不了如此大事，一块肥肉，只好请别人来帮着吃。

胡雪岩选择大源钱庄做联手伙伴，让他的朋友难以理解。在一般人看来，以当时的商业背景，胡雪岩应首选信和钱庄和自己联手才对，一来信和也是杭州城里数一数二的大字号，实力较强，二来与胡雪岩的关系非同寻常，信和是他当年当学徒时的老“家”，加上帮助王有龄海运局漕米解运的事信和也参与其中，而且出人出钱，立了大功。此时的信和实际上已经成了阜康钱庄的生意伙伴。所以，无论从哪个角度进行分析，都没有将这块肥肉送给大源钱庄而不送给信和钱庄的道理。

这正是胡雪岩做生意思维模式不同常人之处。其实，正是因为此时的信和与阜康的关系已经非同一般，是实际的生意伙伴，他就更不应该与信和联手做成这笔生意。他要结交新的生意伙伴，让自己的商业之根越扎越深，越扎越稳，打入商场之中。他要把自己在钱庄同行中势力尽量做大。要做大势力，自然要把关系拉得广。这次有笔生意拉上大源，下次有另一笔生意再拉上另一家，这样下去，同行都与阜康建立了业务关系而且利害相连，休戚与共，他的力量自然非一般可比了。他是想借这笔生意，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扩大自己的商业势力。

就那个年代而言，胡雪岩自然明白官场势力、商场势力两者是相辅相成的关系，缺一不可。所以，他培养自己在官商两界的势力，是增强自己势力的一个重要方面。胡雪岩曾说："利与势是分不开的，有势就有利。"他这里说的能借势得利的"势"，其实既可以理解为势力，也可以理解为可以帮助自己驰骋商场立于不败的实力。一个商行、商社的实力，并不仅仅是由资金、不动产来衡量的，无论官场之势，还是商场之势，说到底，都是构成一个商家整体实力的有机部分。商场势力的形成，主要是通过生意上的联合，在互利的原则下进行合作。而正因为有这一个原则起作用，商场势力的培植过程，常常是获取实际利益的过程，比如这一次胡雪岩拉上大源钱庄，一起合作承办协饷的生意，就使大源老板孙德庆十分感激，因而死心塌地地支持阜康，自动将自己放在阜康的一笔 12000 两银子的款项转成同业长期放款，使胡雪岩答应为麟桂填补亏空的 2 万两银子一下有了着落。

事实证明，胡雪岩以后做成的几笔大生意与其同行的鼎力相助是分不开的。

□胡雪岩人生启示：

商场势力大，可以躲阴凉的地方就更广阔，一般风浪，可以及时化解。从这个意义上说，商场势力作为一棵好乘凉的大树，其作用并不亚于官场大树。胡雪岩曾说官场势力、商场势力他都要。他很清楚在那个局势动荡的年代，这两个表面上看毫无瓜葛、彼此独立的势力，本质上却是相互交织、相互维系，不可分割的统一体。只有强强联手，才能够稳扎稳打于商场中，推动事业不断向前。

4. 不可轻视江湖规矩

胡雪岩智慧 作为一名商人，在具体从事某一项商业运作前，一定要做好充分的准备，综合考虑各种可能出现或潜在的问题，了解隐藏在此项生意背后的社会背景。在没有准备好之前，不要轻易出击，以避免既伤钱财又耗人力。而且在有些情况下，"亡羊补牢"也未必发挥作用。

胡雪岩原以为凭借知府大人的权势，湖州百姓自会源源不断将生丝送到丝行来。但开业几个月，丝行门前可以罗雀，眼见同行丝商生意兴隆，自己却无丝可收。凭胡雪岩的商业阅历猜测其中定有蹊跷，他派了一个贴心伙计四处打听，到底是谁在其中作祟？没有几天，派去的人来向胡雪岩报告，胡雪岩才恍然大悟。

湖州的丝行，统归"顺生堂"调遣。"顺生堂"虽是民间会社，来历却非同一般。

明朝崇祯四年，燕人洪盛英中进士，官拜翰林，他为人精明练达，慷慨好义，豪侠之士纷纷慕名而来，投拜他门下，时人称他"小孟尝"。后来清军入主中原，洪盛英联合明朝遗民进行反清活动，后战败阵亡。其徒众撤至台湾，在郑成功指挥下，创立"运论堂"，此为江湖"洪门"最早的秘密会社。

雍正九年，清兵火烧少林寺，洪门子孙四散逃跑。翰林学士陈近南力谏朝廷停止摧残少林寺，未能如愿。陈近南回湖北故乡，收罗洪门弟兄，以"洪"字为结盟之姓，创"三合会"组织，各地纷纷响应，借洪门为招牌，创立"天地会"、"哥老会"、"义兴党"等洪门团体，从此，"洪帮"在江湖上形成了声势浩大的帮会。洪门的组织名称很多。洪门的每一个团体，各有其山名、堂名、水名、香名，内外口号，还有一首诗。洪门的组织严密，内部规则甚多，有 21 则、10 禁、10 刑、18 律书、10 条、10 款、议戒 10 条等等，称为"家法"。违背家法的处罚办法从处以极刑到三刀六洞、40 红棍等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等。湖州"顺生堂"是"洪帮"在湖州的一个分支，以"洪门"为正宗，信奉五字真言：明大复心一（倒过来念即为"一心复大明"），形成一股强大的反清力量。本来，洪帮与清朝对峙，屡遭朝廷剿围取缔，处于地下状态。但洪帮人多势众，深受百姓拥戴，清兵剿而不灭，愈剿愈多，反有燎原之势。同时，从洪帮分出的青帮也与洪帮遥相呼应，成犄角之势，朝廷对清帮的态度也只有渐渐改变，改剿为抚，收买笼络为上。

湖州"顺生堂"打出"安清顺民"的旗号，保境安民，排解纠纷，所以官府对它并不反感，时时还要借重它来安抚民心，防止变乱。顺生堂在湖州的主要财源，乃是垄断生丝收购。湖州盛产生丝，每到收丝季节，顺生堂派出人员，保护商道安全，维护丝行秩序。丝业同行按一定比例缴纳保护费，大家相安无事，各不侵犯。

胡雪岩贸然开设丝行，触犯了顺生堂的利益。顺生堂慑于知府权势，并不公开同他作对，暗地里却传令养蚕人家，不得向胡雪岩出售生丝。顺生堂的命令，在湖州百姓心目中有如圣旨，违抗不得。若有违反，便是违犯了洪门家法，轻则棍打、挂铁牌，重则活埋、凌迟、三刀六洞。试想在这种情况下谁还敢把丝卖给胡雪岩？

胡雪岩知道这些情况后，暗暗责备自己太粗心了，竟然忘记了江湖弟兄的存在。有道是"出了乡门，先拜土地"，顺生堂便是湖州的土地神，没有它的首肯，胡雪岩一个子儿也休想拿走。

□胡雪岩人生启示：

在胡雪岩经商的那个年代，商业发展虽然还没有形成体系，但也有它自己的运作规律，那就是在商场中，不但有官场势力的介入，还有江湖势力的存在。正是由于它的特殊性，就要求在商场中打拼的商人更要做得面面俱到，以求得人才两得。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十五

挺：担当风险，挺身向前

哪里有风险，哪里就有利益；风险越大，利益就越可观。一般情况下，风险和机遇也是紧紧联系在一起的。有时候，乘险挺进也是在为自己创造机遇。一味地享受安逸，不愿承担风险，只会让你的意志在舒适中渐渐消磨殆尽，而你同时也失去了成功的可能。成功的商人，在风险面前大都会挺身而出，透过风险抓住财富的手臂。



1. 商人要有刀口舔血的勇气

胡雪岩智慧 有时机会明摆在面前，未必人人都能受用得起这样的机会，因为一般人对看似泰山压顶的风险望而生畏。胡雪岩做生意既善于发现机会，更善于通过挺身走险去创造机会。

顺生堂的堂主是尹大麻子，他在顺生堂是有一定地位的。他的祖父是洪门盟主朱洪竹的关门弟子，凭着这点祖荫，尹大麻子便做了湖州洪门的首领。他好勇斗狠，武艺不凡，性情暴烈倔强。

一次，顺生堂弟子因械斗犯案，被官府缉拿入狱，尹大麻子挺身而出，力保弟子无罪。官府向来对顺生堂敬意有加，但王法面前又不好网开情面。知府为了让尹大麻子知难而退，便对他说："你若能将身上的肉剜下作保，可不予追究。"尹大麻子一听，手持牛耳满面春风刀，大堂之上，众目睽睽，他用刀尖从两颊剜起，一共剜下十五块蚕豆大肉块，鲜血淋漓，恰恰符合被押的十五个弟子之数。知府大惊不已，只好放了洪门弟子，赐酒为尹大麻子嘉勉。从此，尹大麻子脸上布满了十五个疤痕，成了名副其实的"麻子"，可却因此更得洪帮弟子们的敬重。

胡雪岩听此，不禁暗自称道，心想：如此侠义剽悍，只可做友，不可成仇。胡雪岩当即备下了厚礼，冒险前往去拜访堂主尹大麻子。他在去之前，还特意向郁四请教了帮规。

顺生堂远在湖州郊外，一处僻静园林。四周古柏森森，白鹤飞翔，树木葱茏处挑出飞檐翘角，原是道观改造而成的。

胡雪岩一行来到顺生堂门前时，尹大麻子早已在门外等候，他身材魁梧，满脸黑肉，那十五块疤痕星罗棋布，令人望而生畏。

尹大麻子带领胡雪岩看过香堂，小厮在堂下摆上茶具，招呼客人入座。一套宜兴紫砂茶具，古朴大方，上等的碧螺春茶芬芳袅袅。尹大麻子对小厮轻声喝道："走开！"自己操起茶壶斟茶水。胡雪岩正被他的殷勤好客所感动，客主亲自斟茶，面子够大了。但却看出蹊跷：尹大麻子将茶壶嘴对着茶杯把儿。猛然间他省悟过来，这是江湖上茶壶阵的一个问话：你到底是门外还是门内？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩从容地将茶杯嘴对着茶壶嘴，重新摆定，意即：嘴对嘴，亲对亲，都是一家人。

尹大麻子不语，将左手掌向上并拢三指，右手掌向下握紧四指，捧茶杯递给胡雪岩。胡雪岩知道他用“左三老右四少”的帮规考查自己，便以左手掌向下搭在杯口、右手掌朝上托住杯底，将茶杯接过，此为“上三老、下四少”的手势，意为帮中自谦者。尹大麻子把两个衣袖头的上边翻开，用大拇指挡住。胡雪岩则顺便解开衣襟第二、第三个钮襻，表示胸怀坦荡，无所顾忌之意。做完这些，尹大麻子才完全放心，胡雪岩是真心结友，并非刺探。

尹大麻子仍不言语，继续在茶桌上摆弄茶杯。八个茶杯围成一个大圈，开口处置放茶壶，意即：“虎口夺食，欺人太甚。”胡雪岩将茶杯摆成双雁行，茶壶放在领头，回答他：兄弟同行，有福同享。

尹大麻子把五个杯子摆成半弧形，将三个杯子倒扣在弧内，意为：权势压顶，鱼死网破。胡雪岩明白他指责自己倚仗知府势力强行收丝，表明不服的意思。胡雪岩将一张银票压在三个杯子下，说明以票致歉，多有得罪。尹大麻子将两个杯子一个朝上，一个朝下，表示湖州地盘狭小，一山难容二虎，双方难以共处。胡雪岩笑笑，将八个杯子合在一起，又用茶壶在另一边倒一摊茶水。明白向尹大麻子建议：我们一块儿合作，共同对付外洋。

尹大麻子眼睛一亮，起身向胡雪岩拱手道：“幸得先生指点，几乎坏了大事！”

局外人并不知道他俩摆的茶碗阵内容如何，都对尹大麻子突然拜服感到诧异，就算洪门中的一些弟兄也是一头雾水，只有几个资格老的才明白其中玄机。胡雪岩依旧不语，颔首微笑，端起茶杯吹拂茶沫，一副心领神会的模样。

胡雪岩精于买卖行情，湖州甫至，便把当地收丝行情打听得一清二楚。按时价，当地每担上好生丝不过二两银子，而据他掌握的情况，上海洋商出口到英伦三岛的每担生丝启运价就超过了十两银子，两地相差五倍之多。胡雪岩见洋商利润之高而心里不平。他的不平并不是因为嫉妒，而是洋人盘剥的是中国人，自己感同身受。洋商在湖州压价收丝，一方面则因为湖州交通不便，百姓消息闭塞，让洋人钻了空子。另一方面则是因为顺生堂为维护当地秩序，获得稳定财源而听任洋人压价，为“洋”作伥的结果。

胡雪岩打算同尹大麻子携手合作，垄断生丝收购，把洋人挤出湖州地面，便可同洋人讨价还价，提高生丝价格。

尹大麻子并不傻，他明知洋人收丝压价，苦于无好搭档合作，垄断生丝市场。所以当胡雪岩主动提出团结一致、对付外洋时，尹大麻子如遇知音，脑中一亮，立刻放下架子，向胡雪岩致歉认输。以胡雪岩的财力，加上知府为后台，顺生堂若和他携手，该是多么理想。一旦垄断可行，顺生堂的财源将如滚滚巨流，前景极为诱人。

胡雪岩好生得意，茶壶阵中，他又胜一招。两人不再打哑谜，摆上酒席，觥筹交错，推杯把盏，煞是亲热。席间，胡雪岩和尹大麻子约定，合伙做蚕丝生意，垄断湖州市场，把洋人挤出湖州。

以后许多年间，湖州洪帮为胡雪岩所用，成为打击洋商、垄断丝业的得力助手。



□胡雪岩人生启示：

作为一个商人，不仅要有谋、有略，更要有胆、有识。刀架在脖子上，还能够面不改色，挺身而出，这种风险恐怕只有胡雪岩敢冒，所以也只有胡雪岩能够创造出这样大的商机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 心中要有大局

胡雪岩智慧 胡雪岩在总结自己做生意的历程时，明确地表示："自己做生意，都与时局有关。" 时局形势发生了变化，你的思路、观念也要随之变化，唯有如此才能准确把握时局，巧妙应对，在商场中屡屡取胜。这就要求商人心中必须要有大局。一个人不能没有大局观念，更不应在不起眼的地方拔不出来，只有看准大局，才能做出一番大事。

胡雪岩要在上海创下除生丝销洋庄以外更大的事业。向来野心勃勃的他，想要在上海设立阜康分号，在上海做房地产生意，在上海开米行，甚至还想在上海开戏院茶园，总之，他想成为上海滩第一商人。

没有相应的社会环境气候，就没有英雄成长的土壤和其他条件，真正的英雄人物必须能够驾驭时局，胡雪岩在他事业的鼎盛时期能够纵横商场保持不败，很大程度上就在于他有于复杂局势中见出必不可易的大方向的过人的眼光。比如在蚕丝销洋庄的生意中，就显示了他这种过人的眼光。

为了结交丝商巨头，联合同行同业，达到能够顺利控制市场，操纵价格的目的，胡雪岩在湖州收购的蚕丝运到上海，一直囤积到第二年新丝上市之前都还没有脱手。而这时上海的社会情形十分动乱，经济萧条，主要是因为下面两个原因所导致的：

一是由于上海小刀会的活动。根据社会环境的不同，当时的上海实际分为两个部分，一个部分是上海县城，另一个部分则是外滩一带的洋人租界地，俗称"夷场"。小刀会在上海起事之时，由于曾经在经济和军火上得到过外国人的支持，小刀会没有把战火直接烧到外滩的外国人租界地，租界地丝毫没有受到战火的影响，"夷场"也照旧。但是，由于小刀会占领了上海县城，切断了上海与外部的陆路交通，外滩虽然没有战火，但因与内地交通断绝终成掣肘之患，"夷场"生意也受到极大的影响。

二是，由于洋人在财物上接济小刀会，同时还与太平军暗地里从事军火交易，惹恼了朝廷。朝廷决定要对洋人在上海的生意予以限制，颁布了禁止丝业商人在"夷场"进行交易的禁令，这实际上禁止中国人与外国人做生意。而且，朝廷已经动议，决定在上海设立内地海关，增加关税。而另一方面，洋人不服朝廷的决定，似乎也在与朝廷较劲。这一下朝廷与洋人的关系就会弄得很僵。

由于这两个因素的存在，上海的经济必然要受到影响。胡雪岩通过仔细分析当时上海的局势，觉得朝廷与洋人之间不是没有加以调停的余地。能够在朝廷与洋人之间调停的关键在于，从实际情况来看，朝廷和洋人其实都不想长久僵持下去。从朝廷方面来看，朝廷发出禁令，增加关税，主要是因为痛恨洋人插手中国内政，在经济上接济小刀会与太平军进行军火交易。太平军雄踞中国富庶之地已达数年，早就成为朝廷心腹大患，当下正由曾国藩统领的大军在全力征讨，洋人继续与朝廷僵持下去，等于是在与朝廷公然对抗，当然会惹恼朝廷，对其进行严厉地制裁。但就实际利益来看，如果断了洋人的生路，也为自己断了一道财源，起码关税就要少收很多。禁制之事，仅仅是为了吓吓洋人，这也是不得已而为之。从洋人方面来看，如果他们决议要在这方面与朝廷继续僵持，那么最终会牵一发而动全身，导致他们在上海乃至中国各个口岸如厦门、广州的生意都会受到影响。仅就目前状况而言，他们国内市场急需原料进口，朝廷这一举动，他们就会出现货源断绝的现象，迫不得已买中国商人囤积居奇的隔年陈货，而且在数量上远远不能供过于求，可谓是杯水车薪。

这些情况对于胡雪岩正在进行的生丝销洋庄的生意来说，应该是有利的。一方面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新丝虽然快要上市，但由于朝廷禁止运往上海，胡雪岩的现有囤积也就奇货可居；另一方面，朝廷在上海设立内地海关，洋人在上海做生意必然受到一些限制，而从洋人布告本国侨民不得帮助小刀会和他们极力反对设立内地海关的情况看，他们迫切希望与中国保持一种商贸关系。此时胡雪岩联合同行同业操纵行情的举动已经大见成效，继续坚持下去，迫使洋人就范，将现有存货卖出一个好价钱，一定不是太难。

但作为一个商人，心中一定要有大局。胡雪岩认为，朝廷与洋人之间的争端只是一时的，不会闹得无休无止，如果由自己出面在朝廷与洋人之间穿针引线进行调解，使双方彼此达成谅解，为商业发展创造一个良好的政治环境，那时开戏院、茶楼也好，投资房地产也好，无论做什么生意都会无往而不利。

所以在这个节骨眼上，胡雪岩改变自己的初衷，不再坚持最初的高价格，毅然决定将自己的存丝按洋人开出的并不十分理想的价格卖给洋人。这本来是他准备在销洋庄的过程中用来控制市场、垄断价格的一批丝，他之所以在这个时候脱手，就在于胡雪岩由当时出现的各种情况，看出了整个局势发展必然会出现的前景。当时在清兵的猛攻下，太平天国已成强弩之末。

洋人也预料到事态发展的可能结果。事实上，从他们的态度来看，他们有意与朝廷继续进行贸易往来。同时，朝廷现有禁止本国商人与洋人做生意，但战乱平定之后，为了恢复市场，复苏经济，“洋务”必得继续下去，因而禁令也必会解除。按历来的规矩，朝廷是不与洋人直接打交道从事贸易活动的，与洋人做生意还是商人自己的事情。正是从这里，胡雪岩看出了一个必不可易的大方向，那就是，他迟早要与洋人长期合作做生意。在胡雪岩看来，中国的官儿们从来不会体恤商人的艰难，不能指望他们会为商人的利益与洋人去论斤争两。因此，与洋人的生意能不能顺利，最终只能靠商人自己的运作。既然如此，也就不如先“放点交情给洋人”，为将来留个见面的余地，因此，即使现在自己暂时无法实现控制洋庄市场的目标，也在所不惜了。

这就是胡雪岩眼光精明之所在。这一票生意做下来，他确实没有赚到钱，但由于有这票生意“垫底”，胡雪岩也确实为自己铺就了一条与洋人做更大生意的道路。事实上，胡雪岩在这一笔生意“卖”给洋人的交情，马上就为他赚来了与洋人生丝购销的三年合约，为他以后发展更大规模的洋庄生意，为他借洋债发展国际金融业，打下了一个良好的开端。

□胡雪岩人生启示：

一项投资能否经营成自己的一道财源，要做出准确的判断，并非是一件轻而易举的事。这其中的关键是要有判断全局的能力，要有能在整个局势盘算中看出必不可易的大方向的眼光。对于如何才能解决朝廷与洋人之间的争端，胡雪岩只是从一个商人的角度去看，只有社会局面稳定，市面才能繁荣，市面繁荣，自己的生意才会兴旺发达，出手帮助朝廷缓解与洋人之间的关系，对于一个商人来说更是难能可贵。

3. 身陷危境，义字当先

胡雪岩智慧 **做生意讲人情，可能有些人不理解。其实，人情债就是一笔生意账，不注重人情，别人也不愿与你讲人情。**



左宗棠被召回朝廷补入军机，以大学士掌管兵部，受醇亲王之托整顿旗营，特地保荐新疆总兵王得榜教练火器、健锐两营。此时左宗棠又受朝廷委派筹办南洋防务，为加强实力，已派王得榜出京到湖南招募兵勇。预计招募6000人马，需要有4000只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

火枪。同时招募来的新兵粮饷虽说有户部划拨，但首先要有的一笔启动经费总是不能少的，略略一算就需25万。当年左宗棠西征时，在上海设了一个粮草转运局，全权交付胡雪岩掌管，专门料理西征所需粮草、医药、军火等事务。这一个转运局，左宗棠西征回到朝廷之后并没有撤销。这个时候，左宗棠自然又想到了胡雪岩，特地将胡雪岩从上海召到南京，向他交待为自己筹饷和购买军火的事宜。

胡雪岩答应了购买枪支和开拔费用之事，但实际上，胡雪岩这时候的生意已经出现了危机，做起来十分困难，困难之处首先还是一个"钱"字。此前不久，左宗棠为山东灾荒赈灾，已经要求胡雪岩拨了20万两银子，如今加了25万两银子和4000枝洋枪的费用。洋枪，转运局虽然存有2500枝，但还差1500枝，按当时价格每支18两白银来计算，加上水运费，1500支需白银3万两，几笔费用加起来，已近50万两。若在平时，这50万两银子对胡雪岩来说并不是很难，但现在情况已经大不相同了。

国内、国外的政治背景和社会环境对胡雪岩的生意都相当的不利。从国际上看，由于中法纠纷，上海战云密布，法国的两艘军舰正在长江口游动，人们纷纷从银行提取自己的存款外迁。上海经济极其萧条，全上海银行的活动资金不足100万两银子。而胡雪岩为了控制生丝市场，已投入近千万两银子用于囤积生丝，致使阜康钱庄银根极紧，能够调动的极少。从国内来看，左宗棠在朝廷已渐渐失势。李鸿章为了排挤左宗棠的势力，已经决定除掉胡雪岩，并授意属下上海道台，卡住各省解往上海的协饷，这些协饷，按计划是朝廷用来归还胡雪岩为左宗棠经手的最后一笔洋行贷款的。这笔贷款的第一期50万两还款期限已经到了。

巨大的经济危机和政治危机一起向胡雪岩涌来，此时，胡雪岩的境况已是如此不好，他本来可以向左宗棠坦白说明自己的难处，求得他的谅解，即使不推脱掉这两件事，也可以获得暂缓办理。但是胡雪岩却不愿这么做，他宁愿选择铤险而上。在他看来这也许是为左宗棠办最后一次事了，因为左宗棠已经年迈，而且疾病缠身，在朝廷理事的日子已不会太多了。

自从结识左宗棠以来，他在左宗棠面前说话从来没有打过折扣，由此深得左宗棠的信任。他不能让人觉得左宗棠已经没有什么可以仰仗的了，自己就不为他办事，而让人说自己过河拆桥。他宁愿自己扛起所有的麻烦，挺难而前。更重要的是，为人最要紧的是"义"字当先，为自己创下牌子，最后为一件事就把牌子砸了，实在不划算，自己也不甘心。

从这件事上，我们可以看出胡雪岩在把持"义"的角度上有自己的一套理论：他决不用完就扔，过河拆桥。胡雪岩结识左宗棠，从他作为一个生意人角度来说，是将左宗棠作为可以利用、倚靠的官场靠山来"经营"的，他也确实从这座靠山处得利多多。但是，胡雪岩也绝不仅仅只是将左宗棠作为能靠就靠，靠不住就弃之他投的单纯靠山，因而即使自己处于极其艰难的境地，他也要全力完成左宗棠交办的事情。从个人品德上来说，胡雪岩身上所体现的这一点不能不让人感慨。

胡雪岩决不希望辛苦一生创下的好名声到最后为一件事而付诸东流，因此即使真正到了岌岌可危的时候，宁可支撑到最后一败涂地，也要奋勇直前。

一个一点担子都不敢担的人，是不可能取得别人尊崇的。说话做事掷地有声、顶天立地、义字当先，才能为人称颂。

□胡雪岩人生启示：

一个商人如果想登上成功之梯的最高阶，你需永远维持主动率先的精神做事，无论你所面临的是困难还是细小，凡事都要以"义"当先，主动出击，勇于承担，那么你的人格才会为人们所称道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十六

揽：人才永远是商业发展的资本

人才是一种无形资产，是一种潜在的财富。表面上看来，它不是直接的财富，可没有它，就很难聚敛财富。这是一个不争的事实。即使你拥有扎实的专业知识，还具有演讲家般雄辩的口才，却不一定能够成功地促成一桩生意。但如果有一位关键人物协助你，相信你的出击定会变得更加有力！



1. 舍得钱财赢得人才

胡雪岩智慧 **经商之人在开辟一项新的业务，或做一项新的投资时，最重要的就是吸纳人才。有了人才的帮助，可以使工作开展得更加顺利，同时也减轻了你的压力和负担。但吸纳人才最重要的原则就是以诚相待。用人于商场搏战就是用人给自己挣钱，别人可以给你挣来大钱你却不肯付以重酬，又怎能收服人心？**

胡雪岩收服人心的方法，除了以诚相待、信则不疑、用之不拘一格之外，一个很重要的手段就是以财“买”才、以财揽才。他筹办阜康钱庄之初，急需一个得力的“档手”。经过考察，他决定让原大源钱庄的一个普通的伙计刘庆生来担当此任。但当时钱庄行业等级分明，尊卑有序，由立柜台的伙计一下子跳到档手的位置，难免不引起同行的轻视。可刘庆生的确是个可造之才。于是，胡雪岩特意把信和的汇票转一道手，由刘庆生代理黄宗汉去办理汇款，这样就提高了刘庆生在钱庄业中的地位和身份。

钱庄还没有开业，周转资金都没到位，胡雪岩就决定给刘庆生一年 200 两银子的薪水，这还不包括年终的“花红”。而且，一经决定，他就预付刘庆生一年的薪水。当时住在杭州，保持每顿荤、素都有，冬夏绸、布皆备的生活水准，一个八口之家一个月吃、穿、住的全部花销也不过 10 两银子出头。不用说，一年 200 两银子，实在是高薪延聘，连刘庆生都感到这实在是太慷慨了。

胡雪岩的这一慷慨，也着实厉害得很。

在巨大的物质诱惑下，刘庆生的心有如惊涛骇浪般翻腾不止。当胡雪岩很气派地将 200 两银子的预付薪水拿出来的时候，刘庆生此时更是激动不已，他对胡雪岩说：“胡先生，你这样子待人，说实话，我听都没听过。铜钱银子用得完，大家是一颗心。胡先生你吩咐好了，怎么说怎么好！”这意味着胡雪岩的慷慨一开始就让刘庆生心悦诚服了。

这样刘庆生的心一下子就被胡雪岩的慷慨给震慑住了。正如胡雪岩为刘庆生打算的，有了这一年的 200 两银子，可以将留在家乡的高堂妻儿接来杭州，上可孝敬于父母，下可尽责于妻儿，这样也就再无后顾之忧，自然也就能倾尽全力照顾钱庄生意了。而且，手里有了钱，“心思可以定了，脑筋也就活了，想个把主意，自然就会高明许多”。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不用说，就是这一慷慨之举，胡雪岩便得到了个确实有能力，也的确是忠心耿耿的帮手，阜康钱庄的具体营运，他几乎可以完全放手了。

胡雪岩招揽人才从来是不惜出以重金，在他看来，以财揽才就如将钱买货，货好价必高，值得重金揽得的人也必是忠心而得心的人。他说用人和买物一样，"一分钱，一分货"，话是糙点但理却不糙。同时，胡雪岩也从不以自己生意的赚赔来决定给自己手下人报酬的多寡，无论赚赔，即使自己所剩无几甚至吃"倒账"，该付出的也绝对是一分不少。比如他的第一笔丝生意做成之后，算下账来，该打点的打点出去，该分出的"花红"分出去之后，不仅自己为筹办钱庄所借款项无法还清，甚至还留下了新债务，就他自己来说，等于是白忙活了一场。但该给自己的帮手或合作伙伴古应春、郁四、尤五等的"花红"，仍是爽快付出，没有半点犹豫。胡雪岩在生意场上有极响的够交情的名声，无论黑道红道都把他看作是做事漂亮的场面人物，愿意帮他做事或与他合作，这与他的不惜重金礼聘、以财揽才是分不开的。

而且，更可贵的是，胡雪岩在对人的问题上从来不吝惜钱财，显示出他对人的一种真正的尊重。比如胡雪岩的胡庆余堂设有"阳俸"、"阴俸"两种规矩。"阳俸"，类似我们今天所谓的退休金。胡庆余堂上自"阿大"、档手，下到采买、药工以及站柜台的伙计，只要不是中途辞职或者被辞退，年老体弱无法继续工作之后，仍由胡庆余堂发放原薪，直至去世。而所谓"阴俸"，则是胡庆余堂的雇员去世以后给他们家属的抚恤金。这当然是针对那些为胡庆余堂的生意发展做出过很大贡献的雇员。胡雪岩规定，这一部分雇员去世以后，他们在世时的薪金，以折扣的方式继续发放给他们的家属，直至这些家属们有能力维持与该雇员在世时相同的生活水平为止。如此优厚的待遇，胡雪岩的这些规矩，对于那些雇员们的影响，也就不问可知了。

我们通常说"舍不得金弹子打不得金凤凰"。对于留住人才来说，道理都是一样的。

□胡雪岩人生启示：

打工也好，合作也好，只要跟胡雪岩沾上边，他一般不会让你吃亏。胡雪岩眼光长远，从不在乎眼前的一点小利，而这点"小利"，对很多人来说就是一个极大的诱惑。

2. 以诚相待才能交到贵友

胡雪岩智慧 动之以情，示之以诚，结下真正的交情，日后自然受用。这一条是胡雪岩身体力行所追求的。一份友情可以变为你的一条出路。要与别人有好的交情，归根到底是要让人知道你的诚心。

嵇鹤龄和胡雪岩能够成为朋友，甚至以一个读书人的身份，而且还是一个有几分实实在在傲气的读书人的身份，与胡雪岩这样一个只知道"钱眼里翻跟头"的商人结为拜把兄弟，就是因为胡雪岩倚重他且实心实意帮助他而显示出来的感人的诚意。

嵇鹤龄书读得相当不错，走"大比"之途却只得了个"候补"知县的职衔，很有些怀才不遇，加之性格耿介，与浙江官场那些握有生杀大权的官儿们又格格不入，因此一直也就遥遥无期地候补。王有龄得到湖州知府实缺的同时，也得了督抚黄宗汉交办的另一件难办的差事：平息新城县饥民造反。王有龄根据实际情况，确定了以抚代剿的策略，因而需要有一个能够担当此任的人前往新城。排来排去，这个人非嵇鹤龄莫属。

但嵇鹤龄不去。嵇鹤龄不予合作，一方面是妻子新丧，面对妻子留下的无人照看的一双儿女，心情本就十分抑郁，另一方面也是更重要的，他一直候补，全无进项，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已经落魄到妻子的丧事都要靠典当衣物家具筹钱料理，心中一肚子怨气无处发泄。好事与他无缘，而如此难办的差事却想到他，他就抱定了个宗旨：即使自己有能力也有把握将这件事情摆平，也决不去为此效劳。

为了帮助王有龄，胡雪岩自己出面去做嵇鹤龄的“说服”工作。胡雪岩做工作的方式也很特别。他不是用通常的晓之以理、诱之以利，甚至开始都不做任何应酬结识的客套。

嵇鹤龄妻子新丧，还在“七七”之内，他备好香烛纸钱一应祭品，不等通报就“闯”进嵇家，摆出香案，十分真诚地拜祭嵇鹤龄的亡妻。与此同时，他又赎出了嵇鹤龄为料理妻子丧事当出的衣物家什，让当铺送到嵇家。

嵇鹤龄知道胡雪岩是王有龄倚重的人，刚刚见到他时还心生戒备，但在胡雪岩一番事情做完之后，不仅戒备防范之心尽数解除，相反还对胡雪岩生出一种由衷的佩服。

胡雪岩此举的确厉害。他这样做来，有两个不可忽视的作用，第一，从感情上打动嵇鹤龄。嵇鹤龄丧妻未久，除几个气味相投的知己朋友之外，还没有多少人来吊唁，胡雪岩对于他的亡妻的真诚祭典，以及由此见出的对于嵇鹤龄中年丧妻的不幸的同情，一下子就打动了他。第二，帮在实处。嵇鹤龄一直没有得到过实缺，落魄到靠着典当过活的地步。而且，更绝的是，胡雪岩知道嵇鹤龄有一种读书人的清高，极要面子，是决不肯无端接受自己的馈赠的，因此，他为嵇鹤龄赎回典当的物品，用的是嵇鹤龄自己的名号，并且言明，赎款只是暂借，以后嵇鹤龄有钱归还归，他也接受。这样，不仅为嵇鹤龄解决了实际的困难，而且也为他争回、保住了面子。有此两端，我们也就难怪嵇鹤龄这样一个十分傲气的读书人，会对胡雪岩这一介商人的行事作为刮目相看了。

胡雪岩的做法，其实也就是我们今天常常说到的做人的工作要动之以情的原则。动之以情，要人相信你的情是真的，自然要示之以诚。事实上，胡雪岩如此相待嵇鹤龄，虽然也是为了说服他而“要”出的手腕，但在胡雪岩的心里，也确实有真心佩服他而诚心诚意地要结识他的愿望。胡雪岩虽是一介商人，但他也的确时常为自己读书不多而真心遗憾，因此也十分敬重真有学问的读书人。从这一角度看，胡雪岩对于嵇鹤龄的真诚，是不容怀疑的。后来为了解决嵇鹤龄的困难，他还亲自做主，将王有龄夫人的贴身丫环嫁给了嵇鹤龄。他们两人就此结下了金兰之好。

嵇鹤龄不是胡雪岩的伙计，自然不能算是胡雪岩的人才，但胡雪岩在结交嵇鹤龄的过程中显示出来的对于人的理解，以及由此显示出来的示之以诚，让他交到了嵇鹤龄这位贵友。这种方式所起到的作用，给人的启发是极其深刻的。

□胡雪岩人生启示：

交友贵在真诚，要有一种能够无怨无悔地付出的诚意。能在任何场合、任何时候、任何情况下关心、爱护你的朋友，让他感受到这份温暖情谊的存在，这样才可以让你们的友谊之树成长得更加枝繁叶茂。



3．不拘一格用人才

胡雪岩智慧 要做到求贤若渴，必定要开阔视野，广泛察人、选人、用人。一个商人能否做到会用人，用好人，关键就在于他用人不拘一格，千变万化，因人而用。

胡雪岩为自己的蚕丝生意和帮办王有龄湖州官府的公事，几下湖州，结识了湖州颇有势力的民间把头，做着湖州“户房”书办的郁四。胡雪岩凭着他的仗义和见识，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也因为他帮助郁四妥善处理了家事，深得郁四信服。郁四为了报答胡雪岩，亲自做媒帮胡雪岩娶了多年寡居的芙蓉姑娘做“外室”。

芙蓉姑娘的娘家本来也是生意人，祖上开了一家很大的药店，店名“刘敬德堂”。“刘敬德堂”传到芙蓉父亲一代，经营相当不错，在苏杭一带小有名气，家底也渐丰。不幸的是，天有不测风云，有一年芙蓉的父亲到四川采购药材，船出三峡时在新滩触礁，落得船毁人亡，一船的贵重药材漂失无遗。芙蓉的父亲是老大，老二早夭，老三就是刘三才。芙蓉的父亲遇难，“刘敬德堂”从此就落在刘三才的手上。这刘三才本来也绝顶的聪明，无奈却不学好，从小就是一纨绔，所有有钱人的“玩”经无所不通，而且嗜赌如命。芙蓉的祖父在世时对这个小儿子十分宠爱、放任不管，她祖父去世之后，她的父亲一是自己本就极其忠厚，无力管教这个已经被宠坏了弟弟，另一方面又怕亲属说自己刻薄，还尽量满足他的需要。这个刘三才要想改掉自己的不良习惯也难，药店到刘三才的手上，不到一年的功夫就维持不下去了，药店就盘给了人家，房子、生材、存货折价还债之后，只找回了三千两银子，没过多久，这三千两银子也被他败了个干净。先是以典当家具什物为生，后来当无可当，就四处告贷，最后告贷都没有门路，因而落了个“刘不才”的绰号。

但刘不才有两样绝对不干：吸鸦片和卖祖传药方。正是从这里胡雪岩看出此人还是有药可救的。事实也正是如此，刘不才并非自甘堕落，只因感到前途渺茫心中痛苦无处发泄而已。他自己潦倒到了极点，却死活不同意侄女芙蓉给人做“偏房”，说我们刘家穷是穷，哪有把女儿给人做偏房的道理？芙蓉再婚，他死活都不想认胡家这门亲戚。再比如潦倒归潦倒，即使到了告贷无门的地步，却不肯拿出自己手上的几张祖传的秘方。以为只要秘方在，“家底”就还在，心里还想着有一天要重振家业。

胡雪岩娶了芙蓉姑娘，这位不想认他这门亲戚的刘不才自然也是一个麻烦。胡雪岩不能不管，在一般人看来又确实没法管。这时胡雪岩有两个选择。一是按郁四的想法，送刘不才一笔银子打发了，不再与他发生任何关系；二是按芙蓉的想法，由芙蓉劝动刘不才拿出那几张祖传秘方，胡雪岩帮忙卖它万把银子，拿去挥霍还是以此做本去做点养家糊口的小生意，由他去得了。反正刘不才不想认他这门亲，这样做自己也可以问心无愧。

但胡雪岩却不这样想。他一心要认这门亲，他要借刘不才开一家自己的药店。他凭着自己的眼光，一下子就看出药店生意在此时也将是一个相当不错的财源。其一，军队行军打仗，转战奔波，一定需要防疫药；其二，大战之后定有大役，逃难的人生病之后要救命。药，只要货真价实，创下牌子，药店生意就不会有错。而且，开药店还有活人救世行善积德的好名声，容易得到官府的支持，在为自己赚钱的同时，还能为自己挣得好名声，何乐不为？自己不懂药店生意不要紧，刘不才懂，只要能够将他收服，迫他改掉身上的毛病，他就可以起作用，而且他手上的那几张祖传秘方也正好可以充分利用。想妥这些之后，胡雪岩请郁四帮忙，摆了一桌“认亲宴”，就在这场宴席上谈妥了药店开办的地点、规模、资金等事项。

胡雪岩的“胡庆余堂”就这样立起来了。在其后的几十年中，“胡庆余堂”成为名闻天下的老字号药店，素有“北有同仁堂，南有庆余堂”之说。而当时天下药店“二家半”的说法中，北京的同仁堂和杭州的胡庆余堂各占其一，在粤、闽沿海一带颇有名气的广州陈李济药店，也只占了半家。“胡庆余堂”药店不仅成为胡雪岩的一个稳定财源，也为他挣来了“胡大善人”的好名声，对他其他生意带来了极好的影响。

看人要不拘一格，在这一点上，胡雪岩确实有过人之处。胡雪岩在改造街头“混混”陈世龙这件事上，真是叫人拍手称绝。

在湖州，人们经常能看到一个“小混混”整日混迹于湖州的赌场街头，吃喝玩乐无所不精，他就是陈世龙，人送外号“小和尚”。这样一个在别人眼里不值一提的人，胡雪岩的朋友兼生意合作伙伴郁四就很有些不喜欢他，但在胡雪岩眼里他却有很多令

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人称颂的地方。当胡雪岩提出要将他带在身边帮忙时，郁四用忠告的语气对胡雪岩说："小和尚这个人滑得很，你把他带出去定要受累。"

然而胡雪岩在用"小和尚"的问题上，却有自己的一番看法。在胡雪岩看来，小和尚虽不是做档手的材料，却是一个极好的跑外场材料，如果栽培得好，将来一定是个绝好的帮手。

胡雪岩与"小和尚"认识，其实很偶然。他要到湖州开办自己丝行的时候，恒利丝行的档手让"小和尚"带他去找郁四。在一路去的过程中，胡雪岩发现"小和尚"这个人与生人交往不露怯，对胡雪岩提出的问题，既对答如流，又合适得体。他给胡雪岩的第一印象就是相当地灵活，并认定"这后生可以造就"。

胡雪岩在同郁四交往过程中，又了解到"小和尚"这个人还不吃里扒外。郁四虽然认为"小和尚"太精，而且吃喝玩赌样样都来，但对他不吃里扒外倒是给了相当公正的评价。而说"小和尚""太精"，又恰好证明了胡雪岩认为这小伙子很机灵的第一印象。

最难得的是小和尚这个人还很有血性，说话向来算数，说一不二。这是胡雪岩自己通过考察得来的评价。胡雪岩在正式决定将"小和尚"收到自己身边之前，和他谈了一次话，临分手时给了他一张 50 两的银票要他拿去随便用。此前，"小和尚"已经答应胡雪岩要戒赌，胡雪岩知道好赌的人身上有钱手就会痒痒，他要试试这小伙子是不是心口如一。"小和尚"虽然忍不住当晚还是到赌场转了一转，但终归还是拒绝了别人的蛊惑没有下场，这一点便更让胡雪岩看重。

在胡雪岩看来，一个小伙子吃喝玩赌，都不要紧，只要有上面这三条，也就有了很大的再造的余地。吃喝玩赌，人很滑头，这自然不是什么优点，但他却也从反面说明这个人在场面上还"玩"得转。而他能心口如一，说明他还是有向善之心，这些短处也就可以促他改掉。比较而言，培养一个人的外场能力，比促一个人改掉毛病要难得多。

胡雪岩就这样把陈世龙带到了自己的身边，让他跟古应春学"洋文"，让他给自己跑世场，为他撮合了与阿珠的婚事，的确狠下了一番功夫和本钱，也终于造就了一个自己生意上的好帮手。

有时候看人不能只看一面，要能从表面的不好看到可以加以顺势改造的地方。最重要是看人的根本，只要这个人本质不坏，就有再造的可能。

□胡雪岩人生启示：

"金无足赤，人无完人"，每个人都有自己的长处和短处。在生意场中，胡雪岩总能在别人看不出戏的地方看出门道来，在用人方面，他能够做到扬长避短，总是能从不同的角度去审视一个人，长短兼顾，只要能将长处发挥得好就可以独当一面，真正体现出他用人独到的眼光。

4. 人脉即是钱脉



胡雪岩智慧 **俗语道，在家靠父母，出外靠朋友。胡雪岩对这句话很有体会。他说："我是在家亦靠朋友，所以不能不为朋友着想。做生意第一要齐心，第二靠人缘。"齐心，是就自己商号内部的人脉而言，指商号内部上上下下所有帮手、伙计都能一条心，都能怀着共同的意志和愿望，为了商号的兴旺发达而共同努力。人缘，是就商号外部的人脉而言，在官场上和生意场上都有可以借力的朋友、合作伙伴。纵观胡雪岩的成功，与他雄厚的人脉网有很大的关联。**

胡雪岩之所以取得成功，无疑与他广泛的人脉有着必然的联系。他在与别人相处时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有自己的一套原则：

第一，重信义，不能光打自己的“小九九”。比如在第一笔生丝生意交割之后，虽然盘下账来分文未赚且拉下“倒账”，但合作者该分多少就分多少，宁可自己吃“倒账”，也不能让朋友白干。

第二，为别人着想。比如松江漕帮看在胡雪岩的面子上，为帮助王有龄解决漕米解运的麻烦，而瞒下自己的困难，宁可委屈自己。在胡雪岩看来，自己已经知道了漕帮的困难却装聋作哑，就是“半吊子”，胡雪岩决不那样做。

第三，得容人时且容人。比如信和“档手”张胖子当初因为胡雪岩擅自做主用自己追回的欠账资助王有龄，将他逐出了信和，但王有龄得官之后，还账之时胡雪岩却避开风头，连王有龄都心生佩服，评之曰：“好宽的度量。”

第四，重人轻财。比如胡雪岩在经过考查发现刘庆生是个人才而决定用他之后，年薪一下子就给到200两银子。当时住在杭州，一人一月维持一个相当不错的生活，也不过一二两银子，而当时刘庆生不过是一个站柜台的伙计。如此重人而轻财，哪有不让人实心办事的道理。

古应春，洋行“康白度”，也就是买办。一口流利的洋文，加上日日在洋人与国人之间打交道，对洋人的脾气、趣味、习惯、做生意的方式，都了然于心，对国人的做派、心理、需求也都心中有数，混迹于十里洋场如鱼得水。更难得的是他还有对于政局、生意的敏感，例如左宗棠与李鸿章的矛盾，必将引发的对于胡雪岩生意的影响，他都能及时的觉察且不失时机地向胡雪岩做出提醒。没有古应春的忠心耿耿不失时机全力支持，至少胡雪岩在上海的生意，比如与洋人的丝茶交易，发展绝不会那样迅速。

尤五，松江漕帮事实上的当家人。几十年帮会道上的风风雨雨，自然练就他一身看事敏锐、处事周到、待人接物左右逢源的本事。手握漕帮势力，松江至上海一路上，可以通行风阻，而且重义气、讲信用、能忍让、受人之托必忠人之事，比如胡雪岩在杭州被围时冒死出城到上海买粮，从采买到向沙船帮求助运输，都是他鼎力承办，为能成就，他甚至向一向是对头的沙船帮低头也在所不顾。没有尤五和他的漕帮势力的帮助，胡雪岩的生意也不可能得以迅速发展。

胡雪岩生意的成功自然也得自同行同业的真心合作。比如在钱庄生意上，他就得到信和的大力帮助，他的阜康钱庄的开办启动资本实际上就来自信和钱庄的长期借款。比如在生丝生意上，他就得到了丝商大户庞二的支持，没有庞二作为后盾，他事实上不可能一进入生丝销洋庄就开始垄断市场、控制价格的运作……实际上，胡雪岩的每行生意都有极好的合作伙伴，而几乎他的每一个合作伙伴，都对他有一个“懂门槛”、够意思的评价。

所有这一切，都显示出胡雪岩人脉之广，那么钱财自然也就雄厚了。

胡雪岩的处世哲学是“多个朋友多条路，多个仇人多堵墙”，与人交往，他处处为对方着想，胸襟宽阔，豁达大度，不计个人小怨。可以看出，胡雪岩之所以有如此雄厚的人脉，主要是当他遇到十分棘手的“敌人”时，只是尽量“拉弓，不放箭”；当“敌人”知难而退后，心里明白是胡雪岩手下留情，便会心存一份感激。

胡雪岩的人脉就是这样一点一点建立起来的，有了人脉也就等于有了钱脉。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩身处乱世，战乱不断，打得自然是乱世牌。他在生意场上，还能够如此如鱼得水，靠得就是他凭“信”、“容”、“义”、“晓”所编织的人脉网。他们不仅为胡雪岩化解了一个又一个商业难题，还为他提供了许多发财的机遇，使他在人脉的基础上不断地聚敛钱脉，最终成为晚清的“红顶商人”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



胡雪岩经商智慧十七

情：鲜花仍需绿叶扶



金钱和爱情，从辩证学的角度看，两者既不矛盾，也不对立，而且是一种相辅相成的关系。对待感情，一个成功的商人可以惜情重情，却不能耽于用情，要能在权衡形势后，“挥慧剑，斩情丝”，不仅由此保全了一份珍贵纯洁的情感，还能因此笼络人心，为自己的事业开拓出一番新的天地。

1. 女人可做好帮手

胡雪岩智慧 胡雪岩作为一名成功的商人，在情场中仍不忘商场。一个明智的商人，不会把感情掺杂在经营中，但却可以在经营中找到属于自己的那份感情。

杭州的“奇绣行”价廉物美很受游人的青睐，“奇绣行”的老板阳琪更是长得眉清目秀，美丽动人。一天阳琪正在欣赏着她绣的一朵硕大的牡丹，突然走进来一个青年，聚精会神地看着她，阳琪娇嫩的细手在绣架上穿针引线，青年心头不由为之一震。阳琪似乎也感觉到有人正注视着自己，不由得耳根发热，凝眸一视，只见是一轮廓清晰、相貌俊朗的青年，当两个人的目光对接时，青年急忙避开，问道：“你有多少绣件，我全要。”阳琪一惊，大买主上门了，她答道：“除了货柜上的陈品，另外可以订制。”这样阳琪的第一批货全部脱手，总共赚了十两银子。当阳琪把绣品按青年的嘱咐送到枫桥路阜康钱庄时，才知道那个青年人叫胡雪岩，是钱庄老板，另外经营丝绸及苏绣、顾绣、蜀绣的买卖。她不由多看了一眼，心中暗生敬佩之情。

经过几次的接触，阳琪和胡雪岩渐渐熟识起来。彼此在很多问题上的观点都很一致，无形中拉近了心灵的距离。在与阳琪交往的过程中，胡雪岩有种从未有过的共鸣，阳琪亦是如此，觉得十分谈得来，也很投机，两人心中不由产生一种微妙的感觉。

胡雪岩经常借游六和塔来阳琪店里闲聊，阳琪也很希望能经常见到胡雪岩。他们的频频交往被陈氏看在眼里。一天陈氏把阳琪叫到房中，她说：“闺女你已十七芳龄，该出嫁了，我想男大当婚，女大当嫁。我看胡先生一表人才，又精明能干，他佩服你心灵手巧，对你非常爱慕，不知你对他意下如何？”母亲的问话令阳琪的脸颊浮现出一片绯红，一时不知如何回答，只好低头不语，陈氏又继续说道：“胡先生与你般配呢！”母亲的这句话让阳琪脸上的这片红云直上眉梢，像绽开的花蕾，异常娇艳。阳琪低声说：“此事全凭母亲做主。”说完赶忙走开了。

天不遂人意，正当奇绣行的生意蓬勃发展之时，陈氏的丈夫陈定生不幸染上风寒，一命呜呼。母女俩痛不欲生，以泪洗面，春节在悲哀的气氛中度过。此时奇绣行已小有名气，绣制品供不应求。清明节这一天，淫雨霏霏，杭州城里人声鼎沸，钱塘江边游人如织。只见钱塘江上“画舫舟楫”整装待发，箫声悠悠，摄人心扉。钱塘大堤上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

俊男靓女、老妇稚童站得满满的。特别是一个个深锁闺门的富家小姐也出门观看放河灯的壮观场面。她们或姿容媚丽，或体态轻盈，或浓妆艳抹，或轻描淡写，风姿绰约，成为一大风景。胡雪岩没有心思观看，他心中惦记着阳琪。

胡雪岩悄悄穿过大街来到“奇绣行”。店门紧关，他伸出手轻轻敲了敲铺板，里面没有声音，他正欲再敲，门却打开，阳琪见是胡雪岩，心头一热，连日来积累在内心的阴霾似乎透出一丝光亮，她把胡雪岩让进屋里。胡雪岩说他给她送钱来了，他还欠阳琪 500 两银子，胡雪岩双手把钱递给阳琪，顺势握住了阳琪的手，胡雪岩一双热辣辣的眼睛正盯着她，她忙低垂双目，轻轻说道：“你坐吧。”胡雪岩像未听见似的，却把她拉入怀中。阳琪也不挣扎，她幸福地偎依在胡雪岩的怀中。阳琪轻启红唇，吻得胡雪岩春心荡漾，心摇神驰。正在忘情之时，后院传来“阳琪”的喊声，二人有些惊惶失措，以为是陈氏看灯已经归来。阳琪赶忙推开胡雪岩，叫他躲起来，然后自己理了理头发，扯了扯衣角走出屋。原来是邻居刘妈前来借剪刀。打发走刘妈，她犹惊魂未定，对胡雪岩说：“险些被人撞见，说出去不好听，母亲也快回来了，你走吧。”胡雪岩知道阳琪家最近发生的变故，也知晓阳琪此时的心情，只好一步一回头地走出院外。

岁月如梭，不知不觉已经过去了 11 年的光景。这一年夏天，太平军攻打杭州城，阳琪和母亲一起流落到上海。来到繁华的大都市，阳琪决定重操旧业，在上海十里洋场处开了一家绣行。这儿是上海的繁华地段，每天熙熙攘攘的人群穿梭不止，临街店铺的生意十分兴隆。一天一群人走进绣行，见柜里摆着精美的绣品，赞不绝口，然后其中一个脸色红润、身体魁伟的男子突然被“胡雪岩”三个字代替。她发现他也正用双目凝望着她，似乎若有所悟，未挑选绣品便随他人匆匆出店。次日一早店里来了位大嫂，只见她身上红色缎面旗袍，体态丰腴，头戴金簪、耳坠宝石，一望便知是贵富人家。她笑着问这问那，阳琪耐心回答。最后贵妇只买床缎面被子，阳琪接过银票一看，阜康钱庄，心中一愣。杭州阜康钱庄醒目的牌匾金光闪烁，琉璃屋顶辉煌灿烂，门前石狮气势凌人，这一切都记忆犹新。她不由得又打量了一下贵妇。

下午一顶轿子在绣行门前停下来，又是那位贵妇走出轿子，朝绣行走来，由于有了上午的交情，阳琪热情地招呼，把她迎进店中，端凳让座。贵妇问道：“这些手工绣品都出自你一人之手吗？”阳琪答道：“只有少数是我绣制，其他是请人代绣的。”二人一问一答，不知不觉间缩短了距离。贵妇问起阳琪的身世，阳琪又不免伤心落泪。听完阳琪的身世，贵妇问道：“你还记得一个叫胡雪岩的人么？”阳琪愣了一下，说道：“不太记得。”贵妇又拣些绣品告辞离去。

这张银票又是阜康钱庄，阳琪心中不免漾起波伏，仿佛又把她拉回了 11 年前，胡雪岩的音容笑貌也随之浮现眼前。她怎么会忘记那个使她魂牵梦萦的情人？前日他一来店中就被认了出来，只是生活的磨炼使她不便相认。但是静心一想雪岩现在一定有家室。心念及此内心无限凄苦，泪水夺眶而出。

第二日，贵妇借故到店中闲坐，现在她们彼此已经熟悉。贵妇说她姓李排行老三，人称李三姐，她来店中所购之物都送给亲戚胡雪岩了。阳琪不失时机问起胡雪岩，李三姐把胡雪岩的近况着实渲染一番，钦佩之情溢于言表，最后又说道：“胡雪岩还记得你啊，你们见见面吧。”阳琪心中想到如果还念旧情就会欣然前来，到时可以了解得更确切；不来，则万事作罢。她柔声说道：“你引他一见吧。”

第二日胡雪岩应允前往。二人相见少不了惊喜，问候寒暄过后，胡雪岩说他在杭州沦陷后一年就来到上海，生活还算通畅。后来杭州收复，他又回到杭州重起炉灶。现在大部分的生意都还在杭州，此次到上海来是为左帅借洋款。听得阳琪心中欢喜。她问道：“这么多的事情要你做，不累么？”胡雪岩顿时眼睛灰暗失色，他喁喁细语，“有什么办法，她又帮不上忙。”这一个“她”像针似的刺了阳琪的心，她失望地低下头，提不起谈话的兴致，只简略地把自己的遭遇讲出来，平平淡淡毫无夸张之词。胡雪岩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

却听得眼圈湿润。两人随便闲谈一会儿，胡雪岩告辞回家。胡雪岩此次见面后，常常不失时机来到阳琪绣行。他们的心随着往事被唤起，热情像从前一样炽烈，情深意长。一天，胡雪岩说:“你目前境遇较差，我资助你一万两银子，切莫推辞。”阳琪推辞不过，只好勉强收下来，接过万两银票揣进衣包，说：“先暂时收下这张银票。”两人继续促膝谈心，其乐融融。

胡雪岩走后，阳琪怀揣万两银票兴冲冲来到江海关。由于阳琪每月要替他们绣一面大清国旗，和主管熟悉。江海关守门的士兵得到好处后放她进去。她敲了敲总署大人的门，总署见是貌美的阳琪，忙问：“什么事？”总署大人听明阳琪来意后，忙道：“南京路那段目前看起来离城远，但马路一通，洋房修到那里就热闹了，地皮一定看涨，你真有眼光。只是这酬劳嘛——”阳琪顺手掏出500两银票送给总署大人。总署大人与阳琪一同到了洋人那里“挂号”，洋人见是海关总署领来的人，当即按照阳琪的吩咐照办，一切手续都在片刻之间。办理好手续后阳琪高兴地回到家里。胡雪岩已在家恭候了。阳琪春风拂面，得意洋洋，把买地产的手续凭证推到胡雪岩面前。胡雪岩打开一看，全是买地皮的契单。胡雪岩不解地问：“这是谁的？”“你的。”见胡雪岩面露疑惑又补充道：“我擅做主张，用你的万两银票替你买了南京路东段的地皮。”胡雪岩一听方才释然，但他说道：“我对炒地皮一窍不通，更何况要办理权柄单、道契，手续繁琐非半月不成。你怎么这样快就搞定成交，真叫人佩服。”听了胡雪岩的夸奖，阳琪便把买这段不起眼的地皮的缘由分析给胡雪岩听，胡雪岩虽是门外汉，但不得不被阳琪的远见卓识所折服，一种希望阳琪帮他的念头油然而生。但自己在杭州已有妻室，阳琪肯答应吗？于是他寻找机会博取阳琪的爱恋。

事情的进展果不出阳琪所料。一个月后洋人开始在南京路大兴土木，胡雪岩所购地皮不断看涨。胡雪岩喜得合不拢嘴。他决定邀请李三姐夫妇、阳琪一同在“天星”宾馆吃大菜。四人兴趣盎然走进饭厅，酒菜备齐开始享用，席间胡雪岩不断称赞阳琪的“丰功伟绩”。李三姐夫妇也用敬佩的目光面对阳琪。席散，李三姐把阳琪拉入自己的轿中，十分亲热。李三姐问：“你听见胡雪岩说的什么吗？他是多么希望得到你的帮助啊！”对于李三姐开门见山的询问，阳琪不知怎样回答才好。她缄默不言，心中激起了万丈波澜，如果跟了他无疑做小，不跟他她孑然独处。但做小，不知要受多少罪，阳琪内心矛盾重重。她把自己的心事告诉李三姐。李三姐暗想，她有嫁与胡雪岩之心，但顾虑太多，就不以为然地说：“你是他事业上的帮手，唇齿相依，胡先生怎会将你当小的看呢？更何况你身在上海，照顾胡先生起居，这也算情理之中的事情，胡先生离不开你也是有目共睹。”李三姐一番颂扬，阳琪心动了。

一回到家中，李三姐便把询问阳琪的情况全部说给胡雪岩听。胡雪岩听后更是满心欢喜，托李三姐好人做到底，代他向阳琪提亲。胡雪岩终于如愿以偿，和阳琪拜堂成亲。有了阳琪的帮助，胡雪岩更是如虎添翼，有力地促进了事业的进一步发展。

□胡雪岩人生启示：

最可信的助手，莫过于深爱自己的女人。胡雪岩在创业期间所遇到的女人，几乎都是为他的事业服务的，有的成为他生意起步的牺牲品，有的十分幸运地被他纳为小妾，但能够成为其妻的先决条件，必须是有助于他事业的开拓，能够成为自己的得力助手。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 遇到脾气相投的良伴

胡雪岩智慧 伴随着事业的发迹与成功，胡雪岩的周围出现了一个又一个令他心动的女人。但胡雪岩在感情上的做法也与众不同。对于花瓶式的漂亮女子他只不过逢场作戏，而对于能够理家持业的女中豪杰，他却情有独钟。

胡雪岩一生中见过许多女子，或忸怩作态，或浓妆艳抹，以艳诱人，或娇嗔缠人，不胜其烦，都是俗不可耐之辈。但他在钱塘江岸边见到的“醉瑶台”酒家的女厨工，却令他耳目一新，不可小看。胡雪岩只一瞥，便觉气味相投，怦然心动。听酒家老板介绍：她名翠环，祖上曾是嘉庆爷宫中御厨，烧得一手好菜。翠环得家传熏陶，耳濡目染，成为杭州的烹调高手，其烹制的“东坡肘子”一菜，连曾大帅也极为赏识。

凭借他阅人无数的资历，胡雪岩觉得翠环并非寻常女子。女子单是有姿色，头脑简单，只不过是男人的玩物而已，但若人长得漂亮，又精明能干，即所谓才艺双全，便能辅佐男人成就一番大的事业。俗话说，女主内，男主外。主内的女人有如家中老板，柴米油盐，运筹策划，招呼应酬，样样能行，才称得上贤内助。

翠环的出现，令胡雪岩十分兴奋，即是御厨之后，烹调高手，调节筹划、主持家政，必然十分熟稔。若能娶来家中，入掌内务，可免他后顾之忧。那时怀拥娇娃，坐啖美肴，入则嘘寒问暖，出则思念惦记，其乐无穷，人生才算圆满。

胡雪岩主意打定，每天必到“醉瑶台”酒家用餐，而且一定要点“东坡肘子”，指明由翠环亲手烹制。食后自然赞不绝口，给翠环许多的赏银。

有一天，胡雪岩正在“醉瑶台”用饭，面对“东坡肘子”一箸未动，只盼着翠环出现，好给她赏银。不一会儿，翠环来到桌前，胡雪岩刚要给他赏银，却见翠环掏出一卷契纸，递给胡雪岩。

胡雪岩见是一张土地契约，写明购买万宝桥一带土地百余通商，洋货源源运到中国，不久的将来，万宝桥必定是很繁荣的码头，到那时地价猛涨，胡老板准能大赚一笔。

胡雪岩惊愕万分：一介女流，竟有如此远见卓识，生意眼光超过自己，实在难得！这使得他想起了另一个爱妾：阳琪。一个难得的贤内助，他看看眼前的翠环，久久才说：“翠环姑娘筹划有方，实在敬佩，只是赠送给你的银子怎好意思收回，这片土地当属姑娘。”

翠环正色道：“胡老板非亲非故，却把许多银子慷慨送人，如此奢华浪费，纵然金山一座也会淘空的，那时悔之晚矣！”翠环说罢，径自走了，撇下胡雪岩呆立在桌旁，怔了半晌。

经此一事，胡雪岩越发下了决心，非娶回翠环不可。

胡雪岩托人请“醉瑶台”的谢老板出面做媒，向翠环提亲。谢老板知道“胡财神”的心思后，喜出望外。杭州满城，谁不知道胡雪岩财大气粗，巴结还来不及，岂能拂他美意？

翠环家在京城，因父亲在恭王府家中掌厨，不慎误烹了毒蘑菇，使恭王食后中毒，被定为“谋杀未遂”罪流放黑龙江珲春，老死边塞。翠环南下求生，到“醉瑶台”做厨工，已近十载。她性情刚烈，不少纨绔欲求为妻，均遭拒绝。谢老板见她厨艺精湛，不恋虚荣，把她当女儿看待。谢老板受人之托，选个闲暇时间，把翠环叫到一边，向她言明了胡雪岩的心意。

翠环听后，没有任何的惊喜之情，只是硬生生抛下一句话：“若要嫁胡先生，必须当正室。”

谢老板把翠环的回话一字不漏地告诉了胡雪岩。胡雪岩听后，心里凉了大半截，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡太太当初也是情谊结婴，若要休她，非但年迈的母亲不会同意，自己这一关也过不了。再者，胡太太虽不甚贤惠，但恪守妇道，并无大的过错，算是贫贱之交的患难夫妻。糟糠之妻不下堂，抛弃发妻，必遭人耻笑，今后在官场、商场上如何做人？思来想去，无论如何也不能休了现在的妻子，翠环的要求绝难办到。

然而放弃娶翠环，胡雪岩亦不愿意。他苦苦追觅多年，好容易遇到这等聪慧女子，娶来家中，便有帮夫运，怎肯轻易舍弃？胡雪岩甚至认定，自己后半生带来的发展，翠环可做左右手，天下除了夫妻俩，还有几个值得信赖的人？因此，翠环一定要成为自己的人！

胡雪岩辗转难眠，茶饭不思，平生第一次遇到如此棘手之事，却苦无良策，一时焦躁万分。这情景，被田世春看在眼里，他自谓是胡雪岩肚里蛔虫，胡先生有什么难处，他都明白。

田世春向胡雪岩献计道："这事不难，有人娶妾，怕妻妾相处，家中内讧，不堪其扰，便想法在外新购一处公馆，金屋藏娇，一切称呼与夫妻一样，娶来的妾也穿红衣，叫作'两头大'，只要妻妾不见面，可保平安无事。"胡雪岩得此提醒，大为高兴，他原来也娶过不少妾，只是没有想过要给她们"妻子"的名号罢了。田世春的建议，相当于后世的"重婚"，在清代并不犯忌。于是胡雪岩传过话去，愿以"两头大"的形式，娶翠环为妻。

翠环本意亦喜欢胡雪岩，只是要为自己争一个名正言顺罢了，现在见胡雪岩让步，她是聪明人，知道凡事不可过分，便应允了这门亲事，但提出一个要求，把远在黑龙江的父亲的坟墓迁回北京。胡雪岩做得更漂亮，他派人到北京恭王府，使出银子上下打点，让恭亲王记起翠环父亲的种种好处，奏请朝廷为其平反，恢复了御厨身份。

翠环因此十分感激，一颗心拴在胡雪岩身上，再也离不开。胡雪岩在杭州城外选一处僻静地方，大兴土木，建造了一座公馆。其豪华堂皇，不亚于京城王府宅第，为掩人耳目，取名赵公馆，盖借他母亲姓氏。一切停当，择定日子，迎娶翠环，礼仪均按正妻待遇，坐花轿，穿红衣，戴盖头，放 24 响炮，热热闹闹，只是瞒着胡太太。杭州城人们都知道胡财神娶有两个"正妻"，一时沸沸扬扬。

没有不透风的墙。胡雪岩娶了翠环以后，因她风姿绰约，能说会道，待人接物落落大度，非常赏识，常偕同翠环在生意场上应酬，向别人介绍翠环时冠以"胡太太"称号。久而久之，南来北往的生意人都知道"胡财神"娶了位能干的太太。

身在杭州的胡太太为胡家生了两个女儿，因未生男孩，便心怀愧疚，对于胡雪岩"两头大"的做法，也就不置一词，算是默认了。

此后，翠环登堂入室，成了胡宅真正的女主人，人称"罗四太太"。她善体丈夫心意，四处网罗，给胡雪岩连娶了十二房姨太太，使胡雪岩受用不尽，感激万分。

□胡雪岩人生启示：

作为成功的商人，家无贤妻支撑，不免感到遗憾。胡雪岩一生潇洒，无拘无束，女人不仅是他生活的一个重要部分，也是促成他不断走向成功的潜在因素。



3. 男人要过美人关

胡雪岩智慧 一个明智的商人不会把个人感情掺杂到经营中，更不会以个人好恶、感情倾向来左右自己的经营活动。商人的本性是追求利润，在不违背原则的前提下来讲感情，这是商人无可厚非的法则。

胡雪岩得到七姑奶奶和古应春的提点，知道自己在上海的 23 家典当行出了问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这23家典当行在经营上一直都不错，可是每年的盈余却不是很多。三个人经过一番商议，决定把这23家典当行的经理来个大调动。这样，一来可以在交接的时候就能把账目查清楚；二来不会打草惊蛇。

回到杭州，胡雪岩就把公济典的黄有声找来，通知他要把23家典当行的经理来一次大调动，让他分别通知其余22家典当行的经理来杭州集中。

这黄有声就是七姑奶奶说的那种该辞的人，这老小子没少捞钱，人家当的貂裘，他给换成竹衣，金镯子换成铜镯子。心里有鬼，一听说要把典当行的经理来个大调动，那还不露馅了？心里着急，可面上还不能表现出来，心想，先拖一段时间再想办法，小眼睛一转有了主意。这个主意就落在巧云身上。

黄有声用软硬兼施的办法，终于做通了巧云的思想工作，便开始紧锣密鼓地实施下一步的计划。一天，黄有声一大早就来找胡雪岩，说自己要去宁波，估计半个月左右才能回来。胡雪岩准了假，但交待他一定要把店里的事情安排好。

黄有声在启程前，想请胡雪岩做客家中，说："巧云自从到我家以后，总惦记着要弄几样菜孝敬大先生，我想正好请您吃顿便饭也算向您辞行。"

听黄有声这么一说，胡雪岩心里很高兴，因为这样不但可以尝尝好久没吃过的巧云做的菜，而且可以借机看几眼那可爱的人儿了。当下拿起那张丫环带来的应酬单子，看了一下说："哦，明天中午的两个饭局，我去不去都可以，那就定在明天中午吧，我给你饯饯行。"

"不敢，那我就回去让巧云好好准备一下。"黄有声说完告辞出去了。

第二天中午，胡雪岩准时来到黄有声家。

巧云今天刻意打扮了一番，上身穿了一件淡紫色的小褂，下面是散脚的裙裤，胡雪岩喜欢年轻妇女穿裙子，胡家除了胡老夫人全部是袄裤之外，其余女人都爱穿裙子。巧云这样打扮当然是给胡雪岩看了，果然胡雪岩看得双眼直发光。

坐定下来后，巧云娇声叫道："老爷！"这是她在胡府做丫环时的称呼，一直没改，"您真是发福了，气色可比以前更好了，红光满面的。"

胡雪岩有点不好意思地摸了摸脸道："红光可能是太热的关系吧！"

毕竟黄有声在旁边，不好表现得太过随便，胡雪岩转过头去问黄有声："有声，你定好了什么时候去宁波了吗？"

"回大先生，今天下午就走，两点钟的船。"

胡雪岩摸出怀表看了一下，已经快到一点，便说道："那咱们赶快吃饭吧，不然你一会儿赶不上船了。"

不一会儿桌上就摆满了香喷喷的酒菜。三个人围着桌子，开始边吃边喝起来。时间过得很快，不知不觉已经一点半多了，黄有声站起身来向胡雪岩道：

"大先生，您慢慢吃，不必着急，我得赶紧走了，不然就赶不上船了。"

胡雪岩也起身道别，并叮嘱他一路小心，早去早回。

巧云送黄有声到楼梯口就让他给拦住了，"你回去陪大先生吧，不用送我。这几天在家一切要小心些。"说着还递给巧云一个眼色。巧云心领神会，也回了一个眼色，口里说道："我知道，你只管放心去好了。"

巧云的话说完了，没有动身，眼见得黄有声下了楼，直到脚步消失了才转回身，顺手把楼梯间的门关上，门闩一拨，顿时里外隔绝了。

凭胡雪岩阅人阅事的经历，见此情景不由心里一动，脑子里突然想到《金瓶梅》开头的情形。"西门大官人"变成了胡大先生。潘金莲变成了巧云。只是不知道黄有声会不会突然转身回来。

"是不是这两个人想害我，设好的圈套让我来钻？"面对这种暧昧的情形，胡雪岩心里可是很警觉的，心里想着，不由抬眼望着巧云的脸色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巧云的脸色平静如常，胡雪岩没瞧出有什么不对的地方，心里稍稍安定了一下，又一想，他黄有声即使有什么不良企图，量他也没那个胆量对自己怎么样。多半是另有所求，才出此下策。只是他们会有什么可求呢？这倒值得琢磨一下。

正当胡雪岩想得入神的时候，巧云已经翩然而至，温声细语道："老爷，我听说您要把 23 家典当行的经理来个大调换。"

胡雪岩随口说道："是啊！"

"那你准备把有声调到哪去？"

"那我也说不准，到时候抽签再定。"

"那就是听天由命了？抽到苏州就是苏州，抽到镇江就是镇江？"

听了这话，巧云腾地一下站起身来，一头扑到床里，嘤嘤地抽泣起来，把胡雪岩弄得莫名其妙。

"巧云，巧云！"胡雪岩坐到床边，一边推着她的身子，一边叫着。巧云没理她，头也不回只是哭声停住了，双肩不时地耸动一下。

"巧云，你有什么伤心事？跟我说嘛！真是的，刚刚还好好的，怎么这一会儿的功夫就这个样子呢？"

巧云呼地一下坐起来，眼泪汪汪地对胡雪岩说道："我怎么能不伤心呢！你把有声调走，我能不跟着去嘛？人生地不熟的，我一个妇道人家还不知要受多少苦呢！"

胡雪岩见巧云含泪带嗔，真如一支带雨的梨花，越看越好看，越看越冲动，嘴上应付道：

"你也不一定要跟老黄去嘛，我可以给你另买一所房子。"

"做你的小云馆？"

"倒也不是……"

胡雪岩现在满脑子想的都是巧云，一时接不下话来。巧云却不放松。

"就算你是为有声买的房子，可我一个人住着，道理上说得通吗？别人怎么想，有声又怎么想？"

胡雪岩一时语塞，愣了半晌才说道："巧云，调动的事是定好的了，也不是今天我心血来潮忽然想出来的主意，你倒是说说，有什么好办法？"

巧云故意沉吟了一会儿，才说道："办法是有，就是不知道你对我是怎么想的？"

"还有怎么想，当然是想和你好呗！"胡雪岩是个情场高手，他当然知道这一招用在女人身上特别管用。

"哼，你只是想今天高兴一下吧？过后就不了了之了！"

"怎么会呢？我对你可是真心的，当然想和你长久了，如果不是把你许给了黄有声，我非把你娶进门不可！"

"我没那个福气，只要你有这个心，常来找我，我也就满足了。"

"那是一定的。"

"可你得答应我一件事！"

"什么事？"

"别把有声调走！"

胡雪岩一愣，下意识地说道："那可不行，所有人都动，他不动，别人能服吗？"

"那就都不动好了！"巧云把这个活色生香的身子向胡雪岩偎过来，"我一个妇道人家对生意是不大懂，可我想，做生意到人生地不熟的地方，一定有很多困难，别说做生意，就是熟悉也要几个月的光景，何必呢！"说着还挨着胡雪岩的胳膊嗲声嗲气地说："老爷，你就答应了巧云吧！好不好嘛？"

几摇下来，便把胡雪岩摇晕了，早把七姑奶奶的告诫忘到九霄云外去了。连声道："好，好，我的小姑奶奶，我不调了还不成吗？"



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事过以后，胡雪岩立刻警醒过来，知道自己误了事儿。正所谓“窈窕淑女，君子好逑”，有时也难免不会为女色所扰而贻误了大事。不过，胡雪岩毕竟是纵横商场的风云人物，他经商的原则绝不会轻易地被情所阻。

当他再次回到杭州，已是年末，胡雪岩第一件事就是把黄有声赶出了典当行，巧云当然也和黄有声一起被扫地出门了，接着又把23家典当行的经理大调动一次，借着调动的机会着实把账目好好清理了一下，这一下才知道典当行里出了很多的问题，23家典当行里有18家账目有问题，损失自然不是小数目，胡雪岩真急了，18个经理一律辞退，重新聘人，另外五家的经理则发了一个大大的红包。

□胡雪岩人生启示：

人的情趣是永恒的魅力。人生一世，风花雪月，性情所趋。胡雪岩本性纯真，凡事求个随心所欲。男女之事，游戏一场，胡雪岩自然看得非常透彻，也很坦然。

4. 盛时而留，败时而弃

胡雪岩智慧 **胡雪岩一生虽重情，但不执迷于情，于情字上能进得来亦能出得去。**

从上海回杭州的水道上，三条官船默默地向前行进着。这三条船就是数月前刚刚办完胡老太太的生日，立刻整束一新赶往上海的那三条船。如今，船的主人依然是胡雪岩，船上的人却没有当初去上海时的闲情逸致。就连船头曾经无比威风的月白色的“胡”字旗，也吩咐下人摘掉了。

数月前，胡雪岩是唯恐别人不知道他的风光；短短几个月，天翻地覆，所有容易让人和胡雪岩扯上关系的事物，都被小心地收藏起来了，唯恐让别人看到胡雪岩今天的落魄，又想起胡府当初的风光。

船到杭州，已是傍晚时分。

他最想知道的是：经历了这场变动，家里有多大的变化。

家里出奇的平静，平静得让胡雪岩大感意外，及至见了罗四太太，胡雪岩才知道这平静背后隐藏的滔天巨浪。

上海阜康钱庄发生挤兑风潮的消息已经传到杭州，胡家还没来得及有所准备，杭州的阜康也被人挤兑了，接着是典当行歇业挂牌，除了胡庆余堂和往日没有什么不同之外，杭州城里所有属于胡雪岩名下的买卖、生意，统一挂了排门。

但胡府并没有受到兑不到银子的人的冲击。可能是杭州人受胡雪岩散药舍衣的恩惠最多，更重要的是，亲眼见过胡雪岩风光的杭州人不大相信胡雪岩真的能倒。所以，在所有“胡记”字号都已在风雨飘摇的时候，杭州城里的几家，依然享有歇业后难得的宁静。

“形势到底怎么样了？”

罗四太太急急地问。她希望胡雪岩会突然告诉她这一切都不过是个天大的玩笑。但是，从胡雪岩的沉默不语中，罗四太太实在找不到一点点可能的希望。

“要是……”罗四太太想说“要是真的不可挽回”，但终于不忍心把后面几个字说出口，支吾了两声，忍不住还是说出了自己的担心，“要是……我怕家门口不会一直跟现在这么清静。”

罗四太太是担心有人会到胡府来闹：一朝大厦将倾，不知有多少人会来趁火打劫。

“所以，你们就该趁着清静速做打算。”

胡雪岩这句话无疑是肯定了罗四太太的担心，罗四太太明白，这话从胡雪岩口里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说出，就真的是一点余地也没有了。想到这里，她不禁鼻子一酸，险些掉下泪来。

“这话你最好和她们都说一说，免得耽误了她们，你自己也要好好想想。”

这“她们”指谁，罗四太太当然明白，胡雪岩俨然是在托付后事了。

罗四太太不由赶快把脸转到一边去，为的是不要让胡雪岩看见自己掉泪。忽然，她听到胡雪岩一声重重的叹息——这样的长叹，四姐还是头一次听到。其实，罗四太太不知道，这半个月来，胡雪岩已经不止一次地如此哀叹了。

罗四太太关切地转回头来，正看到胡雪岩的笑容：笑得惨然。罗四太太再也把持不住，哇的一声，跪伏在胡雪岩身前，大哭起来。

胡雪岩也大为伤感，重重地拍了拍罗四太太的肩头：

“你赶快起来，现在还不到哭的时候。”

罗四太太意识到自己的失态，立刻站起身，但还是忍不住要抽泣。

“四姐，我不是怪你。”看着罗四太太伤心的样子，胡雪岩又怜又痛，“只是你应该赶快去和她们说一声。事情到了这步田地，明天如何，都不可料知了……”

罗四太太悲切地点了点头：“是不是应该由大太太出面？”

胡雪岩默许——他一句话也不想说，不是没精神，只是的确无话可说：这么大一个家庭，这么大的一个架子，突然之间说倒就倒了，让他如何去和那些把后半辈子托付给自己的女人们说？当元宝街一下子由天堂变成地狱的时候，她们的命运如何？实在是不可预测。

所以，胡雪岩暗暗打定了一个主意。

“不用找，我们都在这儿。”

门外，是大太太的声音，跟着她身后进来的，还有12楼其余各房的姨太太。显然，她们一直在门外听着胡雪岩和罗四太太讲话。既然如此，胡雪岩也不用向她们解释什么了。

自上次从大太太房里的异香口冲出来后，胡雪岩就再没见过大太太了。她已经憔悴多了，两只眼圈都是黑黑的，自然是休息不好的结果。一看到胡雪岩，大太太立刻把眼睛转到旁边，避开胡雪岩的目光。

“既然你们都听到了，我也没有什么要说的了。”胡雪岩从怀里摸出一张写满字的纸，“你们在这上面按个手印，就回去收拾吧。其实，按不按也无所谓。”

那是一纸休书。

这是谁也不曾想到的——胡雪岩休了12楼所有的妻妾！

胡雪岩娶的这些妻妾个个年轻貌美，但大都是贪图胡家的钱财，嫁到胡府后，过着纸醉金迷的日子。现在胡雪岩的生意已经一败涂地，他必须为她们的今后着想：如果胡府将来不能自保，她们连一张纸片也休想带出胡府。况且，这十二房妻妾中，有的已经有了胡雪岩的血脉，现在遣出去，万一胡雪岩被治罪，也不至于受牵挂，无形中保全了胡家的骨肉。

这个时候，那些平日里巴结胡氏唯恐不及的姨太太见状，顿时温情尽丧纷纷拿着自己的私房钱离开。除了罗四太太外，所有的姨太太全都走光了。

这次，胡雪岩对钱和人这两样东西真正舍弃了。他说：“商人为钱，钱能害命，我这一辈子，不怀念挥金如土之日，而怀念少年时几文钱买烧饼、喝水酒之日。”

胡雪岩遇事沉稳，在大难将临的时候，仍可做到稳如山、磐于心，虽也有常人的酸楚，但还是要做到最好。



□胡雪岩人生启示：

时代和环境给了胡雪岩盛荣和娇宠群美的机会，能做到这一点当然不容易，但能做到败时而弃的人却寥寥无几。因为此时的弃既是一种无奈，也是一种洒脱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十八

善：善为可以结善果

善，能增加人性之美。善具有永恒的人格魅力。如果一个人只凭自己的好恶而生存，那么他的自我感受也好，利害得失也好，都很难持久。一个人只有具有善的力量，才能吸引住别人。



1. 人敬我一尺，我敬人一丈

胡雪岩智慧 一个人如果能经常修善为，种善果，那么，即便这个人不会说话，做事笨拙，别人仍会从心底把他视为知己，对他的好感丝毫不会褪色，他的人品自然也会得到别人的认可。因此，要赢得别人的信任和赏识，不在于你是否有惊人之举，关键看你在危难之时是否能善意相助，所谓人敬我一尺，我敬人一丈。

生意场上有了朋友，自会如虎添翼，生意场上没有朋友，绝对寸步难行。胡雪岩曾经说过："做生意第一要齐心，第二要人缘。"当别人陷于危难之时，你向他伸出了援助之手，他定会感激不尽。日后，当你有求于他时，他一定会全力相助。正所谓人敬我一尺，我敬人一丈，这也是胡雪岩所谓的人缘。

这天胡雪岩刚从湖州赶回杭州，阜康的主事刘庆生就来找他：

"老板，浙江藩司麟桂大人托人捎了个口信！"

胡雪岩一愣，这浙江藩司麟桂和自己并未谋面，更谈不上有什么交情，他给自己捎什么口信？就问刘庆生：

"哦，庆生，麟桂大人捎的什么口信？"

"麟桂大人的意思是想找咱们阜康钱庄借 5 万两银子！"

胡雪岩一听有点纳闷，这 5 万两银子可不是个小数目，正在沉吟之际，刘庆生又道：

"听说这麟桂大人就要调走了！"

"调到哪里？"

"不太清楚。"

"你是怎么知道的？"

"我是听巡抚大人的何师爷说的！"

刘庆生见胡雪岩一时没说话，就接着说道：

"老板，我的意思是说两句为难的话，把他敷衍过去算了！"

胡雪岩看了刘庆生一眼还是没说话。刘庆生只好又接着解释：

"何师爷说这麟桂大人因为任上亏空了 5 万两银子，怕给别人留下话柄，不利于仕途发展才急着找银子填补呢！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩听完一拍桌子：

“庆生，你赶快取 5 万两银子给麟桂大人送去，越快越好！”

刘庆生一听还以为自己听错了：

“老板，您说的是……”

“给麟桂大人送银子！”

“老板，您不考虑考虑吗？”

刘庆生办事历来小心谨慎，这也是胡雪岩重用他的原因。刘庆生之所以让胡雪岩再考虑一下，也是怕一旦麟桂不还银子，银庄岂不亏大了！

“庆生啊，帮人就是帮己！记住我这句话，快去吧！”

刘庆生只好道了一声“是。”转身出去了。

胡雪岩之所以肯借银子给麟桂，一是他这个人急公好义，见不得别人有危难，二是他也听说麟桂这个人很正直，不是那种欠债不还的无赖之人，所以胡雪岩二话不说就让刘庆生去送钱。

过了不大一会儿，刘庆生回来了，不待进门就喊：

“浙江藩司麟大人到！”

这一举动完全出乎胡雪岩的意料之外，自己只是一个小商人，人家一位堂堂朝廷五品大员，亲自来到自己家，那还得了？赶紧整衣出迎，刚要大礼拜见，就被麟桂一把扶住：

“雪岩兄不可！”

胡雪岩一见这位麟大人仪表堂堂而且与自己兄弟相称，大是感动，忙把麟桂请入后堂，叫人摆下一桌酒宴，禀退左右与麟桂把酒言欢，俨然一对多年老友。

“久闻雪岩兄为人仗义，今日才知果然名不虚传啊！”

麟桂这席话也确是有感而发，自己任上亏空了 5 万两银子，临走之时不想留人把柄，也不想让后任麻烦，奈何自己手里一时又没有那么多银子，听说胡雪岩为人和善，就抱着一试的态度捎了个口信，谁知人家不但立刻答应而且给送到了家里，这份豪爽就不是一般人所能做得到的！他已决心要交胡雪岩这个朋友。

“麟大人太客气了，我只不过是举手之劳而已，倒是大人屈尊来到寒舍使我深感荣幸之至啊！”

两个人越谈越高兴，颇有相见恨晚之意，到了酒酣耳熟之际，麟桂悄声对胡雪岩道：

“雪岩兄，你要尽快到上海开一家阜康分号！”

“我阜康钱庄刚开不久，恐怕心有余而力不足哇！”胡雪岩一叹。

麟桂一拍胡雪岩肩膀：

“雪岩兄，实话对你说吧！我马上就要调任江苏，负责江南、江北大营的军饷筹集，你在上海开一家阜康分号，以后各省的饷银都通过你的阜康钱庄兑换到江苏，还怕没有你赚的银子吗？”

胡雪岩听罢连忙起身道谢。

第二天胡雪岩就动身去上海筹备上海阜康钱庄，等到钱庄开业，麟桂也调到了江苏，一声令下，各省的饷银都要通过阜康钱庄兑换。胡雪岩的利益不但大大增加，而且顺便把阜康钱庄的势力发展到了上海。上海十里洋场，是中国商业最发达的地方之一，胡雪岩在这里站稳脚跟无疑等于占领了商业的制高点，对日后胡氏商业帝国的建立起了举足轻重的作用。

藩司麟桂来向胡雪岩借贷的时候，胡雪岩当时正处在这样一种状况中。胡雪岩对麟桂所知甚少，人很老实。不过，正因为如此，他捞的钱也不多，临走还得靠借贷弥补亏空，而且一借就是 5 万。人走了，力不及本省地面，即便他给好处，也不知该从哪里给起。况且，胡雪岩刚刚开业，照实说，包括同行庆贺开业送来的堆花加起来也



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过4万两现银。

胡雪岩虽然心中暗暗叫苦，主意却也慢慢在打。可以把王有龄赴任后的官款算进去，也可以把自己的私蓄算进去。在生意场中，我们不讳言金钱第一，但我们应该牢牢记住：人敬我一尺，我敬人一丈。当你真心诚意去帮助别人时，别人自会记住你的恩惠，视你为知己。他日，当你有求于人时，人也定会以涌泉相报。

□胡雪岩人生启示：

生意场上，有了可以相托的朋友，便会信步天下，没有朋友则寸步难行。“在家靠父母，出门靠朋友。”要想“用”人、“借”人，必须先学会敬人，这正是胡雪岩给我们带来的宝贵启示。

2. 不赚结怨之钱

胡雪岩智慧 经商就是为了赚钱，就是要把别人口袋里的银子“掏”到自己的腰包里来。商人图利，对于经商者来说，千来万来，赚不到钱不来，赔本买卖更不能来。不过，要光明正大地从别人口袋里“掏”来银子，结怨的钱要慎之又慎，否则就会为自己树敌，这是商道之大忌。所谓“君子爱财取之有道”，结怨之钱绝对是取之不来的。

生意场上交朋友不仅要互惠互利，而且要切记与同行结怨的钱别赚。

当初，为了浙江防务，胡雪岩向洋人购买洋枪，而且胡雪岩与洋人大体议定每支枪25两银子上下的购进价格。

出乎意料的是，浙江炮局的龚振麟父子走了浙江抚台三姨太的路子，斜插了一杠，以32两银子一支的价格与洋人签了15000支洋枪的合同，而且已经进入实质性运作阶段。

本来是自己的生意却被别人抢走，而且对方一笔生意打下至少每支12两，共18万两银子的“虚头”以中饱私囊。胡雪岩的为人和性格，自然是不会听之任之的。胡雪岩与朋友嵇鹤龄、裘丰言严密筹划，上串下联，由裘丰言出面向龚家父子展开攻势，终于迫使他们就范，同意拿出5000支由裘丰言经手，每支32两的价格不变，但他们只要每支二两的手续费。如果这样，就等于他们让出了5万两银子的好处。

不过在实际运作过程中，胡雪岩却认为不能要这5万两银子。其中原因很简单，因为这5万两银子，对方一定会记恨自己，为了钱让对方记恨自己划不来。事实上按现在的情况，这笔生意也已经得不到这5万两银子的好处了，因为不管是以裘丰言经手的价格还是以胡雪岩他们原来的报价——每支25两来做，好处减半只有25000两，除掉打点抚台衙门的1万，实落只有15000两。就这15000两胡雪岩也建议派作三股，裘丰言得两股，剩下5000两给龚家父子，而自己和嵇鹤龄分文不要。

胡雪岩如此处理这桩生意，也许有人不理解，本来是自己的生意，被人抢去如今再夺回来，从道理上讲，这笔生意的好处胡雪岩无论如何可以拿的。再说做生意就是为赚钱，到手的钱而且应该说还是该拿的钱不拿，自然是让人不好理解。

但胡雪岩有自己的道理，那就是钱要拿得舒服，拿了以后会不舒服的钱，拿了可能会在生意场中树敌的钱，即使该拿也宁可不拿。

什么钱拿了会不舒服？简单地说，也就是那些拿了会留后患，会带来不良后果的钱。比如这笔军火生意中的好处，就是可能拿得不舒服的钱。因为在胡雪岩看来，龚家父子之所以肯剜去自己的心头血，让出5万两银子的好处，实际上是在自己的强烈攻势之下迫不得已的忍痛牺牲，拿了这笔好处，等于与他们结下大怨。若对方心怀怨恨，以后寻机报复，这也就等于虽得一笔钱却为自己埋下一“颗”不定时“炸弹”，留下极

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大的后患，实在不划算。这是一笔拿了会得罪同行、结怨于同行的钱，虽然有可拿的道理，胡雪岩也是宁可不拿。

胡雪岩的这一番考虑确实有道理。事实上在这桩生意的运作过程中，龚家父子本就对胡雪岩心存怨恨，正是由于胡雪岩的这一番化解，使龚家父子不仅知道胡雪岩手段的厉害，而且也知道了胡雪岩是一个办事极“漂亮”的人物，最后由怨恨转为钦服成为了胡雪岩生意场上的朋友。

在生意场上交朋友，一定要记住双方应该互惠互利莫拆台。虽然胡雪岩也认为生意场上并无太多真朋友可言，但毕竟在有共同利益的前提下，双方真诚合作也是有可能的。

□胡雪岩人生启示：

不为赚钱而结怨，不抢别人的好处，这是调节商场人际关系时要优先考虑的问题。同时，也是为了自己不在同行中处于孤立的地位。胡雪岩的商德之所以为人称道，很重要的一条，就是他宁愿自己亏本，也绝不轻易侵犯他人的利益。胡雪岩常说：“做生意一要齐心，二要人缘。”一个明智的生意人必须懂得，在商场上站稳脚跟，不仅要有天时、地利，还必须结下善缘，以图得到善果。

3. 乐善好施，名气远扬

胡雪岩智慧 资本可以是有形的，也可以是无形的，无形的资本也可以创造利润。胡雪岩常说：“做生意赚了钱，要做好事。”他的乐善好施就为他博得了“胡大善人”的好名声，这个好名声就是胡雪岩无形的资本。

据史料记载，胡雪岩一生做了许多好事，而且有些事情都变成定规定例，比如饥荒战乱年景他设粥场、发米票，天寒地冻之时他施棉衣、舍棺材……直到他面临破产倒闭的那一年，也没有中断。胡雪岩做这些好事，使他在江浙一带赢得了一个“胡大善人”的美名。

胡雪岩尽力去做的，也都是利于平民百姓的很实在因而也很实惠的好事。

胡雪岩在湖州的大兴丝行开张后，七月里他到了湖州。一到湖州，他就吩咐他的丝行“档手”黄仪做一件能够给人以实惠的好事。

当时正值七月中旬，湖州当地的百姓形象地把这个时节比喻成“秋老虎”，酷热罩着整个城市，人们感觉像被火龙吞噬一般，除非迫不得已，否则绝不肯踏出门槛半步。胡雪岩吩咐黄仪要做的事情就是在丝行门前施茶、施药，给过往的行人及那些为丝行供货的丝农提供方便。



黄仪知道胡雪岩的脾气，做事要又快又好，对于该做的事从来不在钱上计较过多。于是当天就在大兴丝行门前摆出了一座木架子，木架子上放了两只可装一担水的茶缸，装在茶缸里的茶水还特意加了菊花、麦冬等清火败毒的药料。茶缸旁边放上了一个安了手柄的竹筒当茶杯，路人可以随意饮用。另外，丝行门前还贴了一张广告，上写“本行敬送避瘟丹、诸葛行军散，请内洽索取”。如此一来，丝行门前一下子热闹起来，一上午就送出去二百多瓶“诸葛行军散”，二百多包“避瘟丹”。丝行“档手”黄仪对此情景心中不免生起一些疑虑，一怕如此下来花费太多，难以为继，二怕前来讨药的人太多，影响丝行生意。

然而胡雪岩却要坚持做下去，没有丝毫要停下来的意思。他的观点很明确，施茶施药是件实惠的好事，既已开头，就要做下去，再说一来丝已收得差不多了，生意不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会受太大影响，二来前来讨药的人虽多，但实际花钱有限。再说，丹药又不是银子，越多越好。已经讨过药的人不是一定需要，也不一定会好意思来一讨再讨。施药的第一天人多是一定的，过两天必然会逐渐减少。事实上，施茶送药，后来成了胡雪岩丝行收丝时节必有的节目，而且还扩大到药店，实际上成了一条不成文的规矩。

建义渡，是胡雪岩在杭州城所做的又一善举，这一举动使杭州城的百姓充分感受到义渡所带来的实惠。在胡雪岩的家乡有条钱塘江，这是浙江省第一大河，也是东南名川，它发源于皖、浙、赣交汇处，流入杭州湾，黄山以下干流屯溪至梅城段称新安江，梅城至浦江口叫富春江，浦阳江口至澉浦为钱塘江。

一百多年以前，杭州湾到萧山西兴的江面宽达十余里。每逢春秋多雨季节，上游水流湍急、飞奔直下，如离弦之箭，加上海潮涌入，形成汹涌澎湃、气势磅礴的“钱江潮”。而急流与海潮相遇又使得钱塘江的水文异常复杂，江中流沙多变，历来为航旅畏途。晚清时，钱塘江两岸的人们还靠渔舟过江，出门得选个天气晴朗、风平浪静的好日子，有人要渡江，家中亲人都要祭祖求神，祈祷平安。不过，即使是这样，也难保不出风险。为了解决钱江两岸旅客渡江的困难，胡雪岩捐银十万两，主办钱塘江义渡，并说：“此事不做则罢，做必一劳永逸，至少能受益五十至一百年。”

当时，杭州钱塘江上还没有一座桥梁，与杭州隔江相对的绍兴、金华等通称“上八府”一带的人要到杭州城里，必须从西兴乘渡船，到杭州望江门上岸进城。从西兴摆渡过江，不管是“上八府”的人到渡口，还是下船上岸之后的人要进城，陆路都要绕道而行，而从西兴到望江门码头，水路航程长，风浪大，很容易出事。胡雪岩生长在杭州，这些情况他当然是知道的。据说他早就有设义渡的想法，但在他开办自己的事业以前，他自然不会有力量来完成这桩心愿。胡庆余堂开办之时，他的资产已达数千万两白银，这时他做的第一件公益事业，就是修义渡。他亲自查勘选址，亲自监督施工，在杭州三廊庙附近江面较窄的地方，修起一座义渡码头，让过往的人直接由鼓楼就近入楼。而且还出资修造了几艘大型渡船，既可载人，还可以载渡骡马大车。胡雪岩规定，所有客货过渡，全部免费。四方百姓无不拍手称好。

胡雪岩不仅体谅百姓，对官场的帮忙，也是非常热衷。

在阜康钱庄开办之初，虽然可以动用的资金很少，但胡雪岩决定主动认购户部官票，主要也是出于帮朝廷忙的用心。当时迫于国库财政紧张，朝廷为筹集军饷和弥补财政支出而发行的所谓“户部官票”，相当于现在的“国库券”。由于初次发行，信用没有可靠的保证，钱庄认购之后将要承担贬值的风险，这是明摆着的。另一种做法，钱庄当然也可以采取代卖的方式，即从藩库领来官票，尽量用出去，然后再与藩库结账，卖出多少面值的官票，就上交多少现银。不过，这样一来，钱庄虽说可以不承担风险，但也实实在在变成了白为官府当差，从中捞不到一分钱的利润。商人图利，只要划得来，刀头上的血也要舔。这种无偿当差，无利可图的事，一般来说商人们是不愿意干的。所以，在官府要求钱庄和绅商认购户部官票的事情上，绝大多数钱庄老板既是十分地不热心，也是十分地不情愿，但迫于权威，又不得不从。

胡雪岩的阜康钱庄却毫不犹豫地认购了。胡雪岩做出认购决定，还有更重要的原因，那就是，在胡雪岩看来，官票是朝廷为筹集军饷发行的，是为了能够有足够的力量来平息太平天国。他做生意的宗旨就是，要帮助官军打胜仗，只要是能够帮官军打胜仗的生意，即使亏本，他也要毫不犹豫地去做。事实上，胡雪岩这一举动非但没有吃亏，而且还为他带来了丰厚的商业利润。

阜康开张第三天，钱业公所招集同业开会，商讨户部官票派购事宜，刘庆生接到胡雪岩的指示，在大家相持不下的时候，主动站出来一下子认购了两万。发往杭州的官票总值是 25 万，杭州城里加上新开业的阜康，大同行 9 家，小同行 33 家，按大同行一份，小同行半份的份额计算，阜康等于以大户身份认购了两份还多，一下子就在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同行中挂了头牌。阜康这块招牌，也一下子就在官、商两界响亮起来。钱业公所将承销官票的情况上报藩台衙门，浙江藩台因为阜康踊跃认购，而且带动了同行，使朝廷交下的公事很快就圆满完成，高兴之下，对阜康特加表扬，且决定上报户部，奏请朝廷给予褒奖。这一下子就连户部以及京里的票号都知道了阜康的招牌。而不久，也是因为这一次认购官票做得“漂亮”，浙江藩台把浙江解往江苏“江南大营”的“协饷”数十万两银子，也都交由阜康代理。胡雪岩的钱庄生意由此便从浙江做到了江苏。

胡雪岩自觉地做好事、行善举既维护了社会的安定，又维持了市面的平静，还因此受到社会各界人士的称赞，名气大了，生意自然就好了。

□胡雪岩人生启示：

从生意的角度看，胡雪岩施药，送茶，建码头，设义渡……他所做的这些与他的生意没有一点联系，而他有了钱却总想着去做些帮穷济困的好事。从一个“民”的角度看，他能够积极地响应并执行政府出台的各项政策，这些都能说明胡雪岩有强烈的民族意识。在内心深处，他是希望百姓们能够过好，自己的民族能够振兴，自己的国家能够强大。

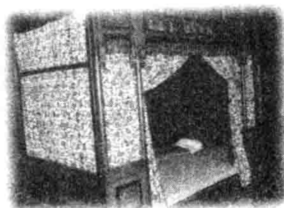


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧十九

信：信是人立身行事之本

信用是一种无形的财富。一个恪守信用的人，能轻易地赢取别人的信任。他们一旦认为你是一个可信者，就会信赖你，支持你。信用会使你在困难的时候得到真正的帮助，会使你在孤独的时候得到友情的温暖，更加会给你的发展带来良好的契机。不论在久远的过去，还是在快速发展的今天，信用实际上已经远远超出了美德的范畴，而变成了事业成功的法宝。



1. 人信即商信

胡雪岩智慧 一个没有信用的人，就好比墙上的芦苇，终究站不住脚。而一个有信用的人，不论在什么情况下，因为你有重信守约的好名声，别人自然会格外地相信你。这样，你在无形中就为自己积累了一笔巨大的财富。胡雪岩身为商人，他深深懂得信用的重要性。只有懂信用，才有不断的财源，才会有立身之本。

对于从事商业的人来说，最重要的是了解商业规则。你的一举一动，不仅载入商业机构的记录，还会成为客户衡量一家企业的标准。

胡雪岩的钱庄刚开业不久，接待了一位存入阜康 12000 两银子，却不要利息，也不用存折的特殊客户，这位客户就是绿营军任千总军官的罗尚德。罗尚德是四川人，在老家时，是一个赌徒，定下婚约却不提婚期。因为平时好赌，前后用去岳丈家 12000 两银子。最后岳丈提出只要罗尚德同意退婚，宁可不要这 12000 两。

岳父的举动大大刺激了罗尚德，他不仅同意退婚，还发誓做牛做马也要还上这 12000 两银子。罗尚德后从役投军，辛辛苦苦十三年熬到六品武官的位置。自己省吃俭用，积蓄了这 12000 两银子。如今接到命令要到江苏与太平军打仗，没有亲眷可以相托。因听人说起阜康的老板胡雪岩为人很讲义气，慕名将银子抬到阜康，直接要求见胡雪岩面谈。他相信众口一词的阜康必会重信誉，因此并不要求利息，甚至连存折也不要。因为自己要上战场，生死由命，存折放在身上也是一种麻烦。

听罗尚德详述此情后，胡雪岩建议罗尚德存 1 万银子定期。虽然对方要求不需付利息，但仍然以 3 年定期存款的利息照算，3 年之后来取，连本加息一次付给 15000 两银子。另外 2000 两银子作为活期，随时都可以支取。所有这些存银都要立上存折，因罗尚德不便携带，暂由刘庆生代管。

罗尚德非常感动。回到军营后讲述了自己在钱庄的经历，使阜康的声誉一下子就在军营中传开了。许多绿营官兵把自己多年积蓄的一些薪饷甘愿长期无息地存入阜康钱庄，钱庄自然是靠储户吃饭的。当时胡雪岩的阜康钱庄开业不久，根本没有什么流通资金，可以说当时军营中官兵的这些存款成了胡雪岩的“第一桶金”。

事情并没有到此为止。后来罗尚德战死在杀场，阵亡前，委托两位同乡将自己在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阜康的存款取出，转交给老家的亲戚。罗尚德的两位同乡以为阜康钱庄会赖掉这笔账，一来他们没有凭据，二来又不是罗尚德本人来取现银。但在这一点上，胡雪岩可以称得上是一个实至名归的商人，做法实在是仁义尽至，讲信用讲到了底。阜康只是为了证实他们确实是罗尚德的同乡，只让他们请刘二这个双方的熟人做了证明之外，没费一点周折就为他们办理了手续，还为他们照算了利息。

信用、信义实际上是一个人立身行事之本。被称为“亚圣”的孟子说过：“人而不信，不知其可也”。一个不能仗义而行、全无诚信可言的人，一定会为众人所不齿。

任何人都应该懂得，人格是一生最重要的资本。要知道，糟蹋自己的信用无异于在拿自己的人格作典当。胡雪岩身为商人，他懂得信用的重要性。只有懂信用，才有不断的财源，才会有立身之本——有一个好名声，商人应该以诚信为经商之本，用诚信之水来灌溉自己的商业王国。这样，当你做其他生意的时候才能拿得起，做得开。其实，这也是胡雪岩因为生意刚开头，需要做个“信”。类似于我们今天的各种“开业酬宾”，这个“信”做得好，财源滚滚，长流不断。

不讲诚信无异于只顾眼前利益、杀鸡取卵。智者应该将眼光放远，从诚信着手。损害信用，必然会失去主动；坚守信用，往往可以厚利载物，获利丰厚。一个没有信用的商人，是不可能取得别人信任的，也不可能为自己迎来滚滚财源。

□胡雪岩人生启示：

一个生意人的信用，既要看他在某一桩具体生意运作过程中的守信程度，更要看他一贯的信誉状况。生意人的信誉形象是由他一贯守信建立起来的。建立信誉形象难而破坏信誉形象易，一次的信用危机，足以使用一辈子的努力建立起来的信誉形象彻底坍塌。无论从做人的角度看，还是从做生意的角度看，“信”是任何一个生意人都不能不时刻注意的。

2. 做人一定要言而有信

胡雪岩智慧 **承诺的力量是强大的。遵守并实现你的承诺会使你在困难的时候得到真正的帮助，会使你孤独的时候得到友情的温暖，因为你信守诺言，你的诚实可靠的形象推销了你自己，你便会在生意上获得成功。**

从古至今，中国流传着各种各样知恩图报的故事。尤其是那些读书求功名的儒士。胡雪岩虽并非儒生，但在他的身上却能体现出儒人的风雅。

胡雪岩做学徒时，他的一个好朋友从老家来杭州谋事，病倒于客栈中。房租饭钱已经欠了半个月，还要请医生来看病，没有五两银子不能出门。

胡雪岩自己薪水微薄，但又不忍心看着朋友困顿无助。出于无奈，胡雪岩只好向他的另一个朋友求助，偏巧那个朋友出了远门，只有他的妻子在家。胡雪岩只好问朋友的妻子，看她能否帮一个忙。朋友之妻见胡雪岩虽落魄，那副神气却不像倒霉的样子，就毫不犹豫地借给他五两银子。

胡雪岩很有志气，从胳膊上捋下一只凤藤镯子，对朋友妻子说：“现在我境况不好，这五两银子不知道什么时候才能还上，不过我一定会还。镯子连一两银子也不值，不能算押头。不过这只镯子是我娘的东西，我看得很贵重。这样做，只是提醒我自己，不要忘记还人家的钱。”

后来，胡雪岩发迹了，还了这五两银子。朋友妻子要把镯子还给他。胡雪岩说：“嫂子，你先留着。我还的只是五两银子，还没有还你们的人情。现在你们什么也不缺，我多



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还几两银子也没太大意义。等将来有机会还上您这份人情了，我再把镯子取走。”

后来这位朋友在生意上遭人暗算，胡雪岩闻讯后奋力相救。朋友才幸免于难，朋友之妻再次还镯子，胡雪岩这才取回那只凤藤镯子。

胡雪岩为了信守承诺，用“割爱”的方式让自己记住还有一笔债、一份人情没有还。以他红顶商人的地位，区区五两银子的债，当然不在话下。但难还的就是那份人情，因为“情”比“金”贵。或许是造物弄人，使胡雪岩终于有了还这份人情的机会，救朋友于水火急难，真正做到了言而有信。不仅如此，在生意场中，胡雪岩对合作伙伴也坚持以“信”为本。正是一个“信”字，帮胡雪岩建立了广泛的人脉，助他在生意场上披荆斩棘，所向披靡。

不仅如此，在巨大的物质利益诱惑下，胡雪岩亦能坚持以信为本。

混迹官场多年的王有龄素知粮价在青黄不接又加兵荒战乱年代一定会猛涨，便想出了一个赚钱的良策:避开漕帮，自己贩运粮食。他立刻把这个想法告诉了胡雪岩，说:“有个赚钱的主意，不知你对此看法如何？与其叫别人赚，不如我们自己赚，好好跟张胖子商量一下，借一笔款子来，买了通裕的米先交兑。浙江的那批漕米，我们自己囤着，等价钱好再卖。”

胡雪岩正色道：“主意倒是好主意，不过我们做不得，江湖上做事，一定要言而有信，说一句算一句，答应了漕帮的事，不能反悔，不然叫人看不起，以后就吃不开了。”听胡雪岩这么一说，王有龄也十分信服，立刻舍弃了自己的“好主意”。

胡雪岩这种言而有信的处事原则，为他赢得了一个生意场上的好朋友——尤五。在以后的生意场中，尤五对胡雪岩的帮助非常之大。胡雪岩的丝业、粮食运输、军火贩卖等等无一不是承靠尤五的优先考虑，才做得那么顺利。更何况尤五身为漕帮老大，为胡雪岩提供了许多有价值的商业信息，也为胡雪岩赢得了不少面子，为胡雪岩的生意成功起到不可估量的作用。

胡雪岩深知在生意场上一定要按规矩办事，说出的话不能收回，做出的事一定要漂亮、场面。因此，他否定了王有龄的提议，就算明知道改变原来协议，自己囤积，等战事一开，再卖出一定可大赚一笔，也不能这么去做。

尤其，尤五是江湖上的朋友，做事一向讲究“一句顶一句”，其含义就是：答应了的事情或达成的协议，只要没到万不得已，就一定要遵守履行，不能随意反悔，特别是不能如王有龄所想的主意那样，对情况不利自己的时候，求着别人帮忙，而到了情况可能对自己有利的时候，却又想着按着对自己有利的方法办。

在一般商人眼中，有王有龄这样的想法并不过分。商人本来就很重利，一来商人有钱赚就会变着戏法儿去赚，商人有商人的价值标准。二来漕帮此时本来就急于脱货求现以解燃眉之急，改垫付为收购，也许正合他们的心愿，也算不得全是不守信用。但这里还有一个做人原则的问题。当时胡雪岩与魏老太爷的谈话中已言及自己的意向与办法，如今如果见到有利可图就想着一切按自己的打算做，显然就会失信于人，让别人觉得自己是个“半吊子”。即使能让别人原谅自己，也绝非有长期往来的朋友了。

这种言而有信的处事作风最适宜于小范围的朋友圈里做起自己的威信。试想，如果当时胡雪岩按王有龄所说的主意去办，不仅会被江湖上的朋友看不起，恐怕也会被张胖子以及其他下属人员暗中看不起，威信就会大打折扣，让人觉得胡雪岩仅仅是一个惟利是图的小奸商而已。

□胡雪岩人生启示：

为人要存忠厚之心，讲求“信”，不可为私利而生邪念。商人重利，所以往往刻薄怪戾，行起事来视他人如草芥。其实不然，为商者，金钱固然是重要的，人情也同样重要，而诚信尤其更重要。讲信用是一个人的“修身之本”，也是取信他人的必由之路。胡雪岩致富固因其聪明，然而与其热心肠、好助人、乐施舍、守信用也干系甚紧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 言必行，行必果

胡雪岩智慧 **要么就不做承诺，承诺一旦做出，必须实行和兑现。中国有句古话说：言必行，行必果。**

胡雪岩曾经做出过一个承诺，但因为机缘巧合，20多年后才得以兑现。

那时候胡雪岩为了资助王有龄去京中捐官，私自挪用信和钱庄的外债，这种行为犯了钱庄行业的大忌。平日里那些嫉贤小人便借机散播谣言，中伤胡雪岩，有的说胡雪岩自己私吞了这笔钱，有的说胡雪岩用这笔银子还了赌债……众说纷纭。不管怎样，胆敢私下动用钱庄的外债，这样的伙计是没有其他钱庄敢再用了。胡雪岩在杭州的生路算是断了。

为了生计，胡雪岩只好背井离乡，辗转到上海。在那里，他有一位从小一起长大的朋友，想先投靠他，在上海谋条路子，同时也兼学生意。

刚到上海，胡雪岩就听说这位朋友由于家乡有紧急事情，已经回到浙江绍兴去了。别人告诉他不会等很久，这位朋友就会回来的。于是胡雪岩找了一家小客栈住了下来，这家小客栈就是“老同和”，谁知这一等就等了10天，人没等来，盘缠用光了，只好在小客栈里苦熬日子，囊中无钱，一筹莫展，只好闭门不出。

但客栈钱好欠，饭却不能不吃。最初，他在“老同和”吃饭，先是一盘白肉，一碗大血汤，再要一样素菜。后来减掉白肉，一汤一素菜，再后来大血汤变成黄豆汤，最后连个黄豆汤也吃不起了，买两个饼，弄碗白开水就算一顿。

这种日子维持了七八天左右，实在熬不下去了，头昏眼花，倒还在其次，关键是心中有些发慌，那种滋味真不是人受的，好像马上就要大祸临头。于是这天发个狠，把一件夹线长袍子典当掉，换得银两头一件事就是到“老同和”去“杀馋虫”，但仍旧是白肉、大血汤和一样素菜。

吃饱后付账，回到小客栈，忽然发现当票弄丢了，这样以后即使有钱也赎不回来了。胡雪岩当时倒并未如何在意，丢了就丢了，等以后有钱做件新的也一样。但第二天，却有人将当掉的那件长袍子送到了胡雪岩的住处。打听之下，胡雪岩非常感动。

原来当时老板的女儿阿彩，由于在前堂招待客人，天天见胡雪岩来吃饭，是大血汤和白肉，后来只有大血汤，再后来变成黄豆汤，这天忽然发现和原来一样但身上却变成了“短打”。后来胡雪岩付账时，将长袍当票掉在地上，晚上打烊时被店里伙计阿利发现，送交账台阿彩。阿彩于是悄悄将长袍赎了出来，打发阿利给胡雪岩送回。

胡雪岩了解了事情经过，便托阿利给阿彩带了句话：代我谢谢你们阿彩，她替我垫的钱，以后会加利奉还。从此也就没有再见阿彩的面。

在以后的20多年中，胡雪岩也曾想起要还款，但其中缘由不方便对人谈起，一直找不到合适的机会兑现诺言。此后生意越做越大，即使想起来，不是时间不对就是辰光不对，这件事情就这样一搁就是20年。直到胡雪岩的生意濒临危机，胡雪岩到上海与古应春商量对策，谈完正事，闲庭信步到夜市逛逛。偶然中的偶然，胡雪岩踏进了“老同和”的门。

或许是天意难为，或许是带了几分必然，尽管古应春说了换一家，但胡雪岩仍然走了进去。“年年岁岁花相似，岁岁年年人不同。”果真是物换星移转头空，阿彩，这位当初站账台招待客人的姑娘家，如今已成为老同和的老板娘，平时再也不会出来侍奉客人了。当年的伙计阿利是现在老同和的老板，他入赘，成了阿彩的丈夫，膝下一子一女，当时阿利阿彩正准备将“老同和”翻造，因为要修马路，老同和房子前面要削掉一半，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平房改建成楼房。若要造得好一点，将老同和后面的一块地皮买下来，方方正正成格局，需要花费1500两银子。盖成之后，老店新开，重起炉灶，还要拿出1500两银子。加起来，就是3000两银子。

夫妻俩正为此发愁，胡雪岩问明了情况，决定一定要好好在这事上帮一把。按着他的性格，原想帮阿利“老店新开”，要轰动一下，但一想到自己现在的处境，只能徒留一声叹息，自嘲地摇摇头，最后叫古应春带3000两银子的汇票给阿利，再叫古应春去跟阿彩谈一番，告诉他事情的前因后果。正因为有当时的许诺，胡雪岩始终未敢忘记这件事。终于碰上一次实现许诺的机会，胡雪岩大报特报，将一桩陈年小事引起的承诺实现得漂漂亮亮。事情一解决，胡雪岩和古应春二人都觉得舒畅，胸怀不禁一宽。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩深知许诺对于别人的重要性，这种重要性在于别人对他产生的期望。如果承诺不能兑现，他人就会对自己失望，自己也就自然失去了影响力。最为痛楚的是，下次你说的话，做的事，即使是真心实意踏踏实实做下来的，别人也会在心里给你打个折扣，发个疑问：是否可信？这种不被人相信的痛苦确实难以忍受。

4. 危难之中，笃诚守信

胡雪岩智慧 胡雪岩有一句话，叫作“做人总要讲宗旨，要讲信用”。胡雪岩如此说，也的确是如此做。在他身陷危机之时，还要硬着头皮与洋商斗法，宁可自己倾家荡产也绝不失信于蚕农。

一代豪商胡雪岩的最后倒闭，与他不甘做外商洋行的附庸，硬着头皮与洋人抗争到底有很大关系。在胡雪岩的生意达到巅峰状态时，他的生丝生意专营出口，几乎垄断了国际市场。1882年，胡雪岩垫付资本2000多万两，套购生丝14000包，使洋人“欲买一斤一两而莫得”。洋商与洋行联合起来报复胡雪岩的招术很凶狠。他们已经看出在上海市面开始萧条的情况下，胡雪岩垫付资本太多，必将周转不灵，而他此时要应付的方面又太多，比如要按约定偿还外国银行的贷款，要为左宗棠购置军火等。因此洋人们冲着胡雪岩共誓“今年不贩生丝出口”，接着又紧缩银两，使胡雪岩一下子陷入危机之中。

此时直接伤及胡雪岩生意运作的危机有两个直接原因：第一，古应春投资房地产出了意外。他投下去的资本达50万两银子，其中35万是从上海阜康借贷的，这一情况胡雪岩事先并不知道。由于上海市面趋于萧条，阜康银两随之紧缩，胡雪岩在上海阜康钱庄的大伙宓本常也不顾胡雪岩与古应春的情分，落井下石，逼古应春还回借款，胡雪岩得知这一情况，以他的性格和为人，必然要尽力帮助古应春。但阜康也确实到了极困窘的地步，第一期50万两本银的还款日期就在月底。还款来源是各省外交上海道台衙门代收的协饷，数目不够由阜康代垫。但银根如此紧张，代垫几乎没有可能，而上海道台邵小春又借故将各省协饷拖延不给，胡雪岩的危机也就显得更加严重了。

不过胡雪岩此时也还有一条路可走，他可以向上海地区已有的三家新式机器丝厂出售蚕茧。当时外国新式机器缫丝已经传入中国，浙江、江苏一带出现了好几家机器缫丝厂。机器缫丝对于用传统手工缫丝的养蚕做丝人家冲击很大，一经推广，必将有大量以做丝为生的人家破产。

经过十数年的苦心经营，此时的胡雪岩实际上已经是丝业的老大，为了抵制机器缫丝，这几年他大量收购蚕茧，以切断机器缫丝的原料来源。由于他囤积蚕茧，已经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

使上海地区三家机器缫丝厂由于没有原料，面临停产倒闭。胡雪岩的蚕茧囤积居奇，这个时候如果答应给缫丝厂，自然可以卖出一个不错的价钱，可以在一定程度上缓解眼前的危机。而且，机器缫丝厂出丝快，质量好，向洋商找买主也容易。如此看来，出售蚕茧给缫丝厂，还可以带动生丝生意。

事实上，此时的古应春和宓本常劝胡雪岩考虑出售生丝。但胡雪岩就是不愿意出售蚕茧，他这样做当然并不是不知道此时出现的危机对于他意味着什么，也并不是不知道机器缫丝质量、产量确实比土法缫丝好得多。

胡雪岩这样做最根本的原因，在于他作为丝业领头人物，曾与那些丝户达成过协议，由他到蚕农手中收购蚕茧，交由丝户缫丝，丝户则必须将生丝交由他来经营。由此既抵制了丝厂来抢做丝人家的饭碗，他自己也有了稳定的货源可以挟制洋庄市场。既然自己说了话，就要说一句算一句，即使在自己陷入困境之时，也不能做这种背信弃义之事。否则，那些丝户将倒大霉，饭碗就要被砸。胡雪岩当时讲的那段话就是："做人总要讲宗旨，要讲信用，说一句算一句，我答应过的，不准新式缫丝厂来抢乡下养茧做丝人家的饭碗，我不能卖茧子给他们。"

归根结底，胡雪岩是不想在任何情况下失去信用，即使身陷危难，也要笃诚守信。

□胡雪岩人生启示：

今天，用我们的尺度来看待这件事情，胡雪岩抵制机器缫丝自然有违背历史发展趋向之嫌，但胡雪岩出于一种朴素的感情支配，用中国传统的义士风格来与洋人做生意，而且洋人背后还有政府的大力支持，因此难免落败。但胡雪岩在难以为继的情况下仍不肯背信弃义，的确让人敬佩。

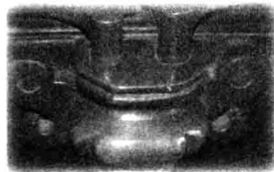


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡雪岩经商智慧二十

警：以人为镜，可知得失

古语有云："以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以知得失；以史为镜，可以知兴衰。"胡雪岩成功的商业运作手段，自然可以给后人留下宝贵的商业财富，同时，他的过失也可以为后人敲响警钟。



1. 用人也需疑人

胡雪岩智慧 **胡雪岩在与人交往，笼络人心方面，确实有值得人称颂的地方，这也是他能够纵横商场，把自己的生意越做越大的重要原因，这当然也是他做生意的大本钱。但从某种意义上来说，他也有看人、御人过于宽厚的毛病，所以用人有时也需疑人。**

胡雪岩在看人、用人的问题上，也并不是没有不需要批评的地方。他一向坚持看人多看优点，用人用其长处，不以恶意度人，尽量将人往好处看，从做人方面说，体现了胡雪岩的仁厚和宽容，从任何方面说，也确实可以为自己招揽到很多能干的贤人，这无疑是优点。但这个优点，同时也是一个带有极大隐患的缺点，那就是容易放纵小人。而对小人的失察和放纵，必然会给自己带来极严重的后果。

事实上，胡雪岩倾颓的导火索正是他白手起家的阜康钱庄。

胡雪岩阜康钱庄的总经理叫宓本常，是个很有头脑的经营好手。胡雪岩用人坚持"用人不疑，疑人不用"。所以将阜康钱庄全国的分号大权都交到了他的手里。宓本常无疑是聪明人，但正因为他是聪明人，所以他也就难免有聪明人常有的想法：不甘久居人下。

在一个极其偶然的情形下，胡雪岩发现自己钱庄在经营上出现了问题。这个问题正是出在钱庄经理宓本常身上。

这天上午，胡雪岩心血来潮，突然一个人找了一座空茶楼喝茶，或许他想追忆当年在杭州信和钱庄当伙计的岁月，或许他想一个人清静一下，因为这个时候，他似乎已经感觉到有一张无形的大网向自己扑来。总之，他一改往日前呼后拥的排场，孑身一人去茶楼喝茶。

在茶楼，他选了一个雅间，这样他可以一边品着茶香，一边想着心事，不会再有什么人来打扰他。但他没想到，这里也不是世外桃源，旁边雅座里面几个人的说话声吸引了他的注意力。

"哎，你们听说没有，最近吴淞口又出事了？"

"是不是和外面的外国人又打起来了？"

"是呀！听说那些外国人的大炮可比八旗军的红衣大炮还厉害呢！"

这是几个闲客接着话茬在发问。先前说话的那位清了清嗓子继续说道："外国人倒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是没打起来，不过这件事可也挺有意思的。”

在官府里当差当久了的人都这样，说话慢条斯理，故意吊人胃口，以显示他的重要。显然他的目的达到了，不单是他的茶友纷纷让他说出来是什么事，就是胡雪岩对他的话也产生了兴趣：什么事会比外国人打起来还有意思？

因为人声嘈杂，胡雪岩只能隐约听到“南北货”之类的话，这就点燃了他的兴趣。所谓“南北货”，就是把南方的货运往北方，再把北方的货运到南方。这样南北穿梭，赚取中间的差价。在商场中，“南北货”向来以高风险、高利润著称。可积压资金太多，如果没有雄厚的资金做后盾根本做不成，另外，由于路途遥远，容易发生不可测的情况，风险也随之增加，因此这种生意没有人敢轻易涉足。胡雪岩感兴趣的是想知道谁有这个胆识有这个财力敢冒这种风险。

隔壁讲了半天，胡雪岩才从中听出一点端倪来，原来有三艘做南北货的船昨天下午在吴淞口外遇到风暴沉没了。

胡雪岩不由心里一惊：三艘！这足以证明这个做南北货生意的人实力不容小觑。让胡雪岩纳闷的是，自己在沪杭之间这么久，全国的大商家没有几个不认识的，为什么从来没听说过有什么人这时候做这个生意？胡雪岩百思不得其解，只好凝神屏息地接着听那位仁兄讲。

此时，隔壁正在讲述三艘船上的珍奇货物，什么东北千年人参王、尺长梅花鹿茸……真是如数家珍，听得胡雪岩也暗自咋舌：这位老板实力也当真了得，将来要是真在上海现身，免不了还要加几分小心；或者，干脆与之联合，生意就更得心应手了。

隔壁那些人又开始议论起来，有人叹息货主命不好，有人说这货主怕是得罪了海龙王，等等，众说纷纭。但大家感兴趣的是这三艘船的主人是谁。可这属于官场机密，爆料内幕的老李当然不能轻易地说出来。

最后，在大家的激将下，老李为了挣回面子，才迫不得已说道：“这三艘船南北货的货主叫张连顺。”

“张连顺？”

“谁叫张连顺？”

“你听说过吗？”

“没有……”

那边雅间里又是一片嘤嘤嗡嗡的声音，显然，大家对这个答案都不满意，有几个人又开始怀疑这消息是真的还是假的了。胡雪岩也失去了兴趣，听够了这帮无聊茶客的闹剧，准备到别处走走了。

“也好，就让你们明白明白！”

胡雪岩刚要起身结账，听见那边老李把桌子一拍，说道：

“这个张连顺其实不过是个幌子，真正的大老板，是连顺的表哥……”

那边一片声地追问着表哥是谁。胡雪岩不由得又重新坐好。

老李故意又清了清嗓子，然后一字一眼地说道：“这个张连顺的表哥就是——阜康钱庄的总经理宓本常。”

胡雪岩一听，差点儿从椅子上栽下来。那边雅座里自然也是一石激起千层浪，议论纷纷，不过胡雪岩再也顾不得听下去了，他这个时候所想到的就是：宓本常欺骗了自己，他做了手脚，现在必须马上赶到阜康，找到宓本常，查一查出入账目。

对老李的话，胡雪岩还将信将疑，如果那三船南北货的主人真是宓本常，那他的资本只能来自一个地方，就是自己的阜康钱庄。因为胡雪岩简直再清楚不过了——以宓本常可能调动的财力而言，如果全用他自己的钱，他连半船南北货也搞不来。

胡雪岩有些头晕了，他勉强站起身来，结完账，踉踉跄跄地朝阜康钱庄走去。他还从来没有像今天这样不愿意，甚至是怕进自己的钱庄。因为他已经预感到这里有他



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不愿看到的现实。

一踏进阜康钱庄，胡雪岩看到宓本常仍一如既往，谈笑风生。不过，胡雪岩却注意到今天宓本常的脸色不大好看。如果没有刚在茶楼听到的消息，胡雪岩可能不会觉得什么，但现在，胡雪岩很自然地把宓本常的脸色同昨天沉掉的三条船联系起来。

“本常，近来阜康的账目怎么样啊？”胡雪岩故意装得漫不经心地问了一声，不过他还是敏锐地注意到宓本常的眼珠非同寻常地飞快地动了一下。胡雪岩的心终于沉下去了，他知道不幸被言中了。

宓本常很自然地从后面捧出阜康收支的账簿，放到胡雪岩的面前说道：“请大先生过目。”

胡雪岩点点头，很随意地在账簿间翻动着，他根本就没打算要在账上查出什么来，要是这样，宓本常也太蠢了。胡雪岩是钱庄的伙计出身的，也是从钱庄起家的，对钱庄里的一切他太了解了，他知道宓本常挪用的现银，只要在支取薄子上填上被储户提走就可以了。等钱赚回来，再把挪用的款子神不知鬼不觉地送回库里，宓本常要做的只是补贴挪款期间这笔银子的利息而已，但这些和所赚的钱相比，几乎是不值一提的。

现在，胡雪岩大致掌握了宓本常挪用阜康库银的情况。宓本常以储户提存名义挪出去的库银，目前为止还有七十几万两。照胡雪岩的估计，那三艘船上面的货物，大概就有60万两，而这60万两是名副其实地打水漂了。

□胡雪岩人生启示：

俗话说，贼是小人，智过君子，在这个世界上，许多极坏的事，其实都是有本事的人做出来的。事实上，小人确实做不出也做不成可以让人注意的好事，但做出的坏事却能够彻底葬送掉费尽千辛万苦打下的江山。有了胡雪岩的前车之覆，足以为后来者提供借鉴。所以，要切记：用人也需疑人！

2. 对待坏人不要手下留情

胡雪岩智慧 不对小人设防，就有可能受小人之害。胡雪岩的前车之鉴，从反面说明了对待坏人不要手下留情。

胡雪岩很客气地告辞了宓本常，出了阜康，迷迷糊糊地回到了他在上海的别府里，把自己锁在房里，他不容许任何人打扰自己。这个时候，他需要冷静，好好思考一下对策。敌人不会等你想好了对策再来进攻的，他们等这个机会太久了，他们不会放过，更不会给你喘息的机会。

胡雪岩清楚地知道：被挪用的款子绝不是账面上依稀看出的那七十几万两，肯定会更多，至于能多出多少，胡雪岩也不敢去想了，他知道他的那些敌人等的就是这个机会，正在胡雪岩全力思考的时候，忽然一阵急促的敲门声把他从沉思中拉回，使他不由一惊。他穿过书房，看到来访的人是古应春，古应春告诉了胡雪岩一个他最怕听到的消息——今天下午，阜康挤兑了。

只有亲自做过钱庄的人才能真正明白“挤兑”这两个字的分量：钱庄肯定要把储户存在柜上的钱贷出去生钱，或者再放贷，或者用这笔钱再去做买卖，否则存款的利息从哪里来呢？钱又如何赚呢？

所以只要稍微想一想，就会明白，钱庄的银库里存的银子肯定要比账上的少，而且要少很多。正因为如此，钱庄最怕的就是“挤兑”，也就是所有的储户都拿着存单来兑现钱。其实又哪里用得着所有的储户都来，只要一半的存单要求兑现，就足够让钱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

庄倒台了。

阜康虽然是金字招牌，但今时不同往日，肯定经不起这一“挤”，这一点，胡雪岩和古应春再清楚不过了。

现在，胡雪岩的商业王国就像泡沫一样不堪一击，只要有人轻“吹”一下，胡雪岩的商业大厦就会在顷刻之间瓦解。

在胡雪岩离开阜康不到一个时辰的时候，阜康钱庄来了一个提银子的人。

伙计接过那人递上来的银票一看，上面写明是 3 万两现银，这不是个小数目，伙计不敢自作主张，赶紧到后面把宓本常请了出来。

宓本常从里面出来的时候，柜台外面到街上，已经站了不少的人，都在下面交头接耳，窃窃私语；一看宓本常出来，所有目光都聚焦在宓本常身上。

宓本常清了清嗓子，一脸笑容地说道：“是哪位先生要提银子？”

“是我。”柜台边上一个人朗声答道。

宓本常有一个一般人都没有的本事，那就是过目不忘，只要见过一面的人，他都会记住。当他第一眼见到这个人的时候他就知道这个人自己肯定见过。他略一回忆就已经想起来了，这个人曾经和盛宣怀一起来拜访过胡雪岩，想到这，他的心更沉了，他知道盛宣怀，更知道他和李鸿章的关系，当然也知道李鸿章和胡雪岩的关系。他又向人群里扫了一眼，竟又发现几个似曾相识的人。

事情既然走到了这一步，宓本常也只能咬紧牙关硬撑下去。

“是 3 万两银子都兑吗？”

“不错。”

“这您又是何苦呢？钱存在阜康，又不会少，还能生利息，摆在家里，反而招贼；而且 3 万两银子也不好搬运，不如我开成联号的小额银票，您也好带，也好用。”

宓本常一边说，一边随时察言观色。

“这些不劳费心，还是快兑银子吧，我还有别人的事要办。”

“这个……”

“怎么？”提款的那人眉毛一竖，脸转向街上对后面的人说道：“这么拖拖拉拉，推三阻四的，是不是没有银子可兑呀？”

外面的人群立刻一阵骚动。

宓本常感到脸上热辣辣的，有无数的眼睛都在盯着自己做决定。他知道，这种时候，自己任何的一点拖延，都等于向别人宣告，阜康确实没有现银可兑了。真要那样，阜康立刻就会面临挤兑的危险。

“兑银。”

宓本常轻轻说出这两个字，立刻像一阵春风一样，把躁动的人心抚平了。

等 3 万两现银装在外面的车上，看热闹的人群就要散去的时候，突然从人群里又走出来一个人，他扬扬手里的银票说道：“老板，兑现银！”

宓本常接过来一看，又是 3 万两！

围观的人群很少见到一次提 3 万两现银的人，这一次一连两个人都要提 3 万两现银更是平生少见了，所以人群不但不散，反而越来越多了。

宓本常心里清楚，现在阜康银库里只有可怜的十几万两银子，如果像这样一次 3 万两银子，他是支持不了多久的！他虽然外表仍然平静，但额头上已经不自觉地渗出了细密的汗珠。

“兑银。”

“老板，兑 3 万两现银。”

“兑银。”

……



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宓本常终于支持不住了，吩咐伙计上起了排门，围观的人群中有人在大喊："阜康没有现银了，他们不敢开门了，我们的血汗钱哪！"于是人们奔走相告，许多人：市民、小生意人、小官吏纷纷拿着银票赶来要求兑现银，这些人一直在排门外拍打喊叫到太阳落山，看看实在没有开门的希望，才愤愤地离去。而"阜康银根不足，被挤兑关门"的传言像长了翅膀一样，很快就传遍了整个上海。

阜康被挤兑的消息很快就传到了杭州，胡家还没来得及有所准备，杭州的阜康也被挤了，接着是典当行歇业挂排，除了胡庆余堂照常营业以外，杭州城里所有的胡雪岩的生意统一关了门。

其实，古应春曾经叫胡雪岩提防盛宣怀等人，可是胡雪岩认为官场里阳奉阴违很正常，要防也不是一天两天了，并没有往心里去。如今事实证明，正是这些小人在关键时刻发挥了他们的"特长"——正是邵友濂受李鸿章指使，压住各省解往阜康的钱饷，这些钱饷是朝廷还胡雪岩的借贷，同时也是他们参加挤兑大额现银的。

胡雪岩可谓是受小人之害最烈的一个。他的钱庄的最后倒闭，一半是因为时势，一半也是受那位一心想着自己也有一番辉煌事业，却拿东家的银子"做小货"的小人宓本常之害；他的典当生意——他的典当一年的收入按"架本"估算，至少可达 45 万——却没有为他带来太大的帮助，就是因为他的那帮类似小人的唐之韶之类的"徽州朋友"的肆意侵吞。

胡雪岩最后只落了个两袖清风。在某种意义上，甚至罗四太太的死也与胡雪岩脱不了干系。

在胡雪岩彻底破产倒闭已成定局的最后关头，罗四太太为了保住一点破产之后维持生计的财物，将自己的首饰细软缝进一个枕头里存放在一个名叫朱宝如的人家里。这朱宝如是杭州城里的一个殷实士绅，但他的财产本来就是他和他老婆设陷阱、安机关，费尽心机极不光彩地骗诈来的。这朱氏夫妇巧取骗诈别人财产的事情，胡雪岩全都知道，但他不仅没有揭发，反而劝解要向这对夫妇找回公道的被骗者，认为犯不着为这过去了的事情牵肠挂肚。胡雪岩放纵了朱氏夫妇，也终于让自己最后一点勉强可以维持一段生计的财产也给他们私吞了。罗四太太也因最后一点希望破灭而自杀。胡雪岩最后兵败如山，究其原因与他对坏人的放纵不是全无关系。

□胡雪岩人生启示：

胡雪岩曾经说："我看人总是往好处去看。我不大相信世界上有坏人。没有本事才干坏事，有本事的人一定做好事。既然做坏事的人没有本事，也就不必去怕他们了。"这段似是而非的话暴露出来的也就是胡雪岩的这一弱点。不相信世界上有坏人，自然也就总往好处看人。而总往好处看人，也自然就发现不了小人。更糟糕的是，抱定一个做坏事的人没有本事因而不可怕的宗旨，也就预示出胡雪岩向小人不设防，容易犯纵容小人的错误。

3. 勿把赌气作争气

胡雪岩智慧 **"赌气同争气，原是一码事。会赌气的就是会争气，不懂争气的，就变成赌气了。"**

胡雪岩为了控制生丝市场，大量囤积生丝、蚕茧，在他破产倒闭的前一年，为囤积丝、茧投入的资金已达 2000 万。而这一年，洋庄极不景气，整个国际生丝市场价格都趋于疲软，上海一级生丝价格是每两 17 先令 4 便士，而伦敦生丝市场仅为 16 先令 3 便士。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洋商不是傻瓜，自然不会在上海高价买进而在伦敦低价售出。洋商出价不高，胡雪岩自然也不愿脱手，于是双方僵持起来。关键是胡雪岩积压的资金太多，又不能及时脱货求现，已经开始周转不灵了。

意想不到的是，这个时候，胡雪岩不仅仍然绝不松口将自己的囤积降价出售，而且还要再投入资金增加丝、茧囤积量。从做生意的角度看，这一招可谓是奇招，他认为洋商之所以压价，一是因为洋商以为胡雪岩在这种情况下一定会急于脱货求现，无论价格多低，他都会无可奈何地接受。二是因为现在的市场上还有货，可以不急于买他胡雪岩的货。正是这样一种估计，促使胡雪岩不仅不降价，还又投入资金加大囤积。他这样做，一是要做出一种姿态——告诉洋人，我胡雪岩并不急于脱货求现，二是要将上海市场上的生丝购进，打消洋人从别的渠道购得生丝的念头。洋人买不到丝，自然要来找我，这样也就更奇货可居了。

除此之外，胡雪岩这样做还有一个更重要的原因，就是要为中国人争口气。在胡雪岩看来，中国的官府与外国政府一个很大的区别，就是中国官不恤商而外国政府却尽力帮助本国商人做生意。比如洋人到中国买丝，本来盈亏都是那些商人自己的，与政府毫不相干，但他们的政府也出来帮他们说话，要求中国降低捐税，以减少他们的成本。他如今做生丝生意销洋庄，和外国人一较高低，就是在和洋人打仗，但朝廷不仅只是在那里看热闹，甚至还说冷话，扯后腿，这个仗就很可能没法打赢。但即便如此，他还是要坚持与洋商对峙。他曾经对古应春说："我胡某人自己觉得同人家不同的地方在这里，明晓得打不过，我还是要打。而且，我要争口气给朝廷看，叫那些大人先生难为情。"

一个自诩只知道"铜钱眼里翻跟头"的生意人，能有这样一番壮志未酬、气吞河山的豪迈，的确让人在佩服之余又生出几分担心。仅从做生意的角度看，胡雪岩的这种作法显然是犯了商人不可意气用事，不可赌气而战的大忌。胡雪岩说："赌气同争气，原是一码事，会赌气的就会争气，不懂争气的，就变成赌气了。"这话自然有道理，但争气与赌气毕竟不是一码事。赌气是不计后果、不顾条件的意气用事，而可以称得上争气的，最起码要具备两个标准：第一，争气必须要有可以一争的条件和争之能胜的手段；第二，还要有争之必胜的时机。没有这两条，明知打不赢还要硬打，那就变成了赌气而不是争气了。

胡雪岩虽然自己并不认为自己是赌气，但实际上，他的作法告诉我们他就是在赌气,因为他这两条一条也不占。表面上看来他是针对市场情况做出的生丝绝不降价脱手，并进一步投入资金的决策，但实际上这里有一个很重要的情况被他忽略了，那就是他已经被丝茧压进大笔资金而导致周转不灵，同时生丝不宜过久存放，而洋人实力雄厚，万一他们联合起来对付他，双方形成僵局，吃亏的一定是自己。

果不出所料，洋人后来真的一起联合起来挤压胡雪岩，"共誓今年不贩生丝出口"。1882 年下半年，胡雪岩只从 8 月坚持到 10 月、11 月，终因周转不灵降价出售自己囤积的生丝，比按八月份洋人开出的价格出售损失 100 万两以上。

胡雪岩要和朝廷、和洋商争气，决不肯降价出售自己囤积的生丝，从他内心来说，他也并非完全不知道个中利害，只是他也的确希望能以此冒险一搏、死中求生。要不然，他也就不会认为自己不是在赌气而是在争气了。

胡雪岩在决定与洋商冒险一搏时，恰好也在这一他原本十分注意的问题上犯了错误。说到底，还是因为他在决定与洋商一博时，由于过于意气用事而误将赌气看成了争气。



□胡雪岩人生启示：

《孙子兵法》有"主不可以怒而兴兵，将不可以愠而致战"的训诫。战事之道有时也可用于商道，明知打不过还要打，误把赌气当成争气，往往是力不敌人而伤己，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

甚至会连赌桌上的资本也赔了进去。个中利害，行于商道者，不可不为鉴。

4. 做事要有分寸，谨防顾前不顾后

胡雪岩智慧 **胡雪岩仅凭一人之力，既要同洋商斗法，还要提防官场中反“左”的势利小人，的确是孤掌难鸣。胡雪岩的崛起同他所处的年代和政治格局有着不可分割的必然联系。胡雪岩最后的倾颓也同那个特殊的年代有着莫大的关联。**

胡雪岩曾对阿珠的父亲说过这样一番话：“做生意就是要这个样子。顾前不顾后，一门心思想赚，那种生意是做不好的。”

胡雪岩的这番话说出了做生意应该注意的一个很重要的原则，那就是，一定不能不考虑各方面的条件和不利因素，只顾向前，不计后果。顾前不顾后，带来的后果也是十分可怕的。

胡雪岩创业之初，一般来说还是很谨慎的，虽然他也一直能够放开手脚，但在进行一桩生意的具体运作之前，他都会尽可能考虑各方面的情况，而且当进则进，当退则退，做到进退有致。只是到了后来，随着实力的不断增加，他自己也将他做生意不能顾前不顾后的原则抛在了脑后。胡雪岩最后的破产倒闭，当然有各方面的原因，是各种不利因素形成合力导致的结果，但从他个人方面来看，他的有些顾前不顾后，也是使各种不利因素能够充分发挥作用的一个很重要的原因。

比如他答应为左宗棠筹集新募兵勇所需的军火、粮饷，就有些顾前不顾后了。胡雪岩答应为左宗棠一定办好这两件事情，自然有胡雪岩重义气、讲信用的一面，其实也有他不知道自己当时事实上已经陷入四面楚歌，而自恃自己的实力，只顾向前而忘了后看的一面。

当时胡雪岩到江宁谒见左宗棠，左宗棠一见面就向他提出了为自己垫支协赈 20 万、买枪 4000 支、筹集粮饷 25 万的要求，他毫不犹豫地就应承下来，而他不知道就在他滞留江宁期间，上海市面已经发生巨变，银根紧缩到整个上海流通的现银仅 100 万两，而他自己甚至连 10 万银子的头寸都调动不起来。同时，他料理的江南转运局存枪只有 2500 支，差下的 1500 支还要现买。

回到上海，知道上海市面变坏，古应春劝他不必过分重视买枪一事，到时拿订单给左宗棠看就是了，但他仍然坚持要立即筹款急办。这其实更是一种顾前不顾后的举动。胡雪岩认为，凭他自己的力量和手腕，这 50 万两的银子并不是太难办的事，这也不是自己的私人债务，而且还有各省定好解往上海的协饷做后盾。他没有考虑到其实李鸿章就是利用各地的协饷为他精心设置了一个陷阱。在此之后，李鸿章已经派人通知上海道邵小椿，让他与盛宣怀联手阻止左宗棠将自己的势力伸延到上海，而邵小椿向李鸿章献计，要防左宗棠，必须先防胡雪岩，这样就会阻止左宗棠东南的经济支柱。李鸿章自然也很清楚雄霸东南的胡雪岩对于左宗棠的意义，因而在他向胡雪岩示意结交而没有得到胡雪岩的回应之后，也已经下决心狠整他一把了。就在胡雪岩见左宗棠的时候，邵小椿也得到了李鸿章的召见，并且已经定下拖延协饷，打击胡雪岩的狠招。

其实，李鸿章、盛宣怀要打击胡雪岩的意图，早就有且早就露出苗头，古应春也提醒过胡雪岩，要他早些提防，连古应春见他如此掉以轻心也心存隐忧。在胡雪岩与他商量左宗棠交办的几件“公事”的运作时，他提醒胡雪岩最好给左宗棠发个电报，由左宗棠出面敦促邵小椿发放各省解至上海的协饷。但胡雪岩仍然没有了解古应春的用心，仍然抱定在左宗棠面前要保持住自己的面子的心思，仍然相信以自己的实力可以解决问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

究其原因，胡雪岩最后的失败就是由于他的力量过于分散，网铺得过大，导致流动资金趋于零，而他的大多数生意无不需要金钱做后盾。这个时候只要有人稍微动一动手脚，商业链条便会在顷刻间分崩离析。

用现在的经营眼光来看，先保住还没有裂开而可能保住的地方，将来再以星星燎原之势东山再起，这才是万全之策。这种收缩战线全力图存、以求再战的战术可以在面临全面崩溃且破绽已露的情况下，保留住可能保住的财力，对于暂求生存是十分必要，也是十分有效的。第一，它可以避免力量过于分散。在本来已经财力有限的情况下，最忌讳的就是力量分散，这样会极大削弱本来有限的财力物力的效能。第二，避免四面支绌。在已经面临全面崩溃的情况下，要保住全部是不可能的。四面支绌，只能导致四面不保。第三，这种策略也可以为挽救败局带来一线生机。中国象棋战法中有一条叫作丢卒保车，说的就是这个道理。

□胡雪岩人生启示：

表面上看，胡雪岩输了，而且输得很彻底。可胡雪岩对此却有自己的看法："我输了吗？我本来就什么都没有，而且这些年来，我吃也吃过了，喝也喝过了，玩也玩过了，乐也乐过了，官也当过了，我唯一的遗憾就是我倒在了中国人自己手里，如果有一天我东山再起，我一定要让那些洋人知道中国人也并不都是好欺负的。"

5. 成亦官场败亦官场

胡雪岩智慧 一个商人，不论他的商业眼光多么独道，商业手段多么奇巧，商业资本多么雄厚，他的发展永远不可能离开现实环境的土壤，它包括一个国家的政治、国力及社会的稳定性等因素。

中国社会在清末时非常不稳定，政治黑暗、官场腐败、内忧外患……在这样一个特殊的环境下，商人要想发展壮大必须紧紧地依附官场势力。只有巴结官势、谋取官位，官商一体，利益与共，才有可能立于不败之地。但凡事都有两面性，没有官场势力不能驰骋商场，但如果过分地依托官场势力，又有可能卷入官场中的势力之争，成为权力斗争之下的牺牲品。这一点在胡雪岩身上体现得可谓是淋漓尽致。

在胡雪岩经商的年代里，中国和外国政府对待商人有着截然相反的态度。洋人重商，商人处处受到尊敬，甚至为了商人的利益不惜借助坚船利炮；中国商人，只能屈居于"士农工商"之末，而且还要受到官势的重利盘剥，利益根本得不到保护，在与洋人的较量中只能自力更生。



胡雪岩，一个自认为只懂得"钱眼里翻跟头"的商人，通过仔细分析时局，凭借精明的生意眼光看出那个时代中国商人的地位和处境。他虽出身底层，又身缝乱世，但仍能够游刃有余于官场和商场之间，左右逢源，为自己找到可以层层相托的靠山，搭建了厚实而稳定的人脉。一方面胡雪岩为了自己的商业发展，力求维持一个稳定的政治环境，用他的话说："只有市面稳定了，商人才能更好地做生意"，为此他不遗余力地与官场默契合作，甚至不惜挥洒千金，疲于奔波；一方面他又凭借自己犀利的商业眼光以此作为发展商业的契机，在乱世中能够不断发掘出一道道财源，为了把这些财源变成切切实实的财富，拉拢收买，精心谋化，巨敛暴收。

总之，胡雪岩能够做到对症下药，在精神和物质的双重攻略下，先后同王有龄、何桂清、黄宗汉等不同级别的官员牵上关系，当王有龄以身殉职后，他又投其所好为自己寻求到一个更有力的官场势力——左宗棠。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

左宗棠是晚清著名军事家，湖南湘阴人。他为人多智略，性狂傲，参与镇压太平天国运动，屡建奇功，人称“常胜将军”。有了左宗棠这样一个殷实的靠山，胡雪岩的生意更是如虎添翼。他为左宗棠的南征北战采购军火，帮助左宗棠筹集军费、兴办洋务工厂，从中获利不菲，在商界取得垄断地位。有了左宗棠的庇护和支持，胡雪岩的生意越做越大，越做越稳，最终成为晚清的巨贾商人。

可同时也应了中国的一句古话：祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。在不知不觉中，胡雪岩已经身不由己地卷入了左宗棠与李鸿章的势力之争。一方面左宗棠自恃功高，出言不讳，使得他在朝中的地位日渐衰落，与此同时，左宗棠的政敌——朝廷新贵李鸿章的政治力量却日渐突起。

当时正值中法战争迫在眉睫，一触即发，左宗棠是主战派，李鸿章是主和派，双方的斗争十分激烈。李鸿章想要对付左宗棠，除去眼中钉、肉中刺，首先要把左宗棠的经济后盾——胡雪岩除掉。李鸿章的人马紧锣密鼓对左宗棠的势力进行合围，而左宗棠要积极备战，就要用钱，这些钱当然要由胡雪岩开支。胡雪岩的负担因此大大增加，使他本来就已经捉襟见肘的经济更是雪上加霜。

其实这个时候，胡雪岩还有一条路可以尝试，那就是出售手中囤积的生丝解决眼下的危机，但一向重义重情的他，不忍出卖蚕农的利益，宁愿孤军奋战抵制洋人的联合围剿。另外，此时的胡雪岩纵情声色，疏于管理，正处内外交困之际，最终没有逃脱掉李鸿章的釜底抽薪之计。

或许，胡雪岩过高地估计了自己在官场中的纵横捭阖的能力，过高地估计了自己的政治资源，以至于在政策风险加大之时，仍然一味扩张，固执地坐庄，对旗下的钱庄、当铺没能够未雨绸缪。这是一个由于形势误判而导致的战略错误。如果不是出于对驾驭政客的自信，胡雪岩应该有充分的时间，进行战略和管理的调整，在高位抛出部分生丝，或者自己买入缫丝厂自己加工，或者在金融业中及时紧缩，即使有所损失，也只是伤其皮肉，不至于一败涂地，倾家荡产，人财两空。

胡雪岩对国家、民族及人民的义气没有换回应有的回报，且正是政治的黑暗葬送了他，使他的失败显得更加悲痛而无奈，令人不得不为之扼腕叹息！

□胡雪岩人生启示：

从某种程度上看，胡雪岩可以说是成亦官场败亦官场。激烈的商业竞争靠的是综合实力，再加上雄厚的国力，幻想以温情和义气维系与官场的关系是极其不明智的做法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



下篇

李嘉诚成功智慧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧一

做事先做人：打造人格品牌



“己欲立而立人，己欲达而达人”，一代儒商，“华人首富”李嘉诚的高明之处在于紧紧抓住了“经商要做人为先”这条生意法则。不管在什么场合，什么环境，他都以之为上，最终成就了自己丰富的财富人生！他用事实告诉我们：人格、品德才是开启成功大门的钥匙，才是一个人永远也不能丢弃的宝贵财富。

1. 做人经商一脉相连

李嘉诚智慧 商道即人道，“做人”与“做生意”的道理其实是一样的。

雁过留声，人过留名。在有香港人的地方，就有李嘉诚的名字；甚至可以说，在有华人足迹的地方，就会有李嘉诚的名字。

1958 年，当他在香港建立了世界上最大的塑胶花工厂，并被誉为“塑胶花大王”的时候，人们谈到了李嘉诚；1979 年，当“长实”集团超过英资财团“置地”，成为香港最大的地产集团时，人们谈到了李嘉诚；1984 年，当老牌英资怡和财团宣布迁册百慕大，而他宣布“‘长实’决不迁册”，“所属公司都在香港注册”时，人们谈到李嘉诚；当李嘉诚私人捐资十几亿港元兴建汕头大学时，人们依然在谈着李嘉诚；当美国《福布斯》杂志在全球富豪排名榜上，将他评为“亚洲首富”及“全球华人首富”时，人们谈论着李嘉诚。

这其间缘由何在？他名噪一时，难道仅仅因为他是这个世界上最富有的人之一吗？当然不是！这是因为李嘉诚传奇的一生，他作为“华人首富”，除了精于经商，拥有巨额财富外，还在他的成功路上书写了“做人”两个大字。

自幼饱承书香的李嘉诚堪称“厚德载物”的一代儒商。儒家“仁、义、礼、智、信”的传统奠定了他“宽厚仁慈”品格基础，他已经打破了人们眼中唯利是图的商人形象。纵观李嘉诚几十年的商海生涯，他胆识兼备，在生意场上挥洒自如，尽显王者风范；在生活中他处世低调，待人豁达，始终坚持以诚信求生存，以诚信谋发展。在纸醉金迷的香港，在变幻莫测的商海，他为自己开辟了一方净土，留守了一份清宁。

在李嘉诚看来，只贪图利益的人，充其量一辈子做一个小商人，而一个能把做人的原则放在首位的人，才能成为一代大商人。做人之道与经商之道其实并不矛盾，相反，它们是紧密相连的。李嘉诚坚信天下最聪明的生意经是“做人重于经商”，也就是说，要经商必须先做人。他认为，那些眼睛只看到钱，甚至企图靠坑蒙拐骗做生意的人，只可能赚一把是一把，永远都不可能把生意做大。而那些心明眼亮，懂得把做人的利害关系放在第一位，能够以诚待人的人，则会树立起自己的人格品牌，把人格转化为无形的资产，最后成就一番大的事业。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚善于做人，精于经商。谈到做生意的秘诀，李嘉诚最看重的就是一个"信"字。他曾反复强调，"要令别人对你信任。不只是一个商人，一个国家亦是无信不立。"

李嘉诚认为，商人最重要的素质就是"信"。他曾经说："一个企业的开始意味着一个良好信誉的开始，有了信誉，自然就会有财路，这是必须具备的商业道德。就像做人一样，忠诚、有义气，对于自己说出的每一句话、做出的每一个承诺，一定要牢牢记在心里，并且一定要能够做到。"他不仅把这个"信"字体现在生意场上，也把它体现在生活的方方面面。有一件小事最能说明他的不失信于人。

李嘉诚曾回忆说："50 年代，我初做塑料花的时候，皇后大道中有间公爵行，我常去那里接洽生意。我经常看到一个四五十岁很斯文的外省妇女，虽是个乞丐，但她从不伸手要钱。我每次都会拿钱给她。有一次，天很冷，我看见人们都快步走过，并不理睬她，我便和她交谈，问她会不会卖报纸，她说，她有同乡也干这行，于是，我便让她带同乡一起来见我，想帮她做份小生意。

时间约在后天的同一地点，而客户偏偏在前一天提出要到我的工厂参观，客户至上，我也没有办法。于是在交谈时，我突然说了声：'Excuse me'，便匆匆跑开。客人以为我上洗手间，其实我跑出工厂，飞车来到约定的地点，途中，超速和危险驾驶的事都做了，但好在没有失约，见到那妇人和卖报纸的同乡，问了一些问题后，就把钱交给她，她问我姓名，我没说，只要她答应我一件事，就是要勤奋工作，不要再让我看见她在香港任何一处伸手要钱。事毕后，我又飞车回到工厂，客户正在着急，他说：'为什么在洗手间找不到你？'我笑一笑，这事就过去了。"

李嘉诚对事业的"信"与他对人的"诚"是分不开的，诚信相合，即为"义"。

李嘉诚说："对人要守信用，对朋友要有义气，今日而言，也许很多人未必相信，但我觉得'义'字，实在是终身用得着的。"他是这么说，也是这么做的。

记得青年时的李嘉诚为了独立创业，拥有一方属于自己的商业天地，他满怀愧疚之情离开了对他有知遇之恩的塑胶公司。老板是个善人，非但没有怪他，还设宴为他饯行，这更让李嘉诚感动。20 多年后，由于 1973 年世界经济危机的冲击，香港塑胶业出现了史无前例的原料大危机。已经是潮联塑胶业商会主席的李嘉诚，挂帅救业，同时，把自己公司的库存原料拨给以前自己打工的那家塑料公司，把自己的恩公从倒闭的边缘挽救回来。年过花甲的塑胶公司老板噙着热泪说："我没有看走眼阿诚的为人。"

也许有人认为，传统道德与商业文化大相径庭，水火不容。但成为商界巨子的李嘉诚，却能将这两者很好地融为一体。在香港这个物欲横流的商业社会中，他体现出了一个中国人应有的传统美德，确实难能可贵。

在众人的眼中，李嘉诚是一个成功的企业家、商业巨子，懂得如何赚大钱。但在他的两个儿子的心里，李嘉诚有另一种心灵上的追求，感觉很温馨，因为李嘉诚并不把赚钱视为唯一，而是告诉他们做人之道与用钱之道。

做人跟做生意一样，李嘉诚有自己坚守的原则。他常对儿子讲："有些生意，给多少钱让我赚，我都不赚……有些生意，已经知道是对人有害，就算社会允许做，我都不做。"在滚滚红尘当中，可以辟一处地方安顿好自己的良心，身心亦较舒坦。

"做人要留有余地，不把事情做绝。有钱大家赚，利益大家分享，这样才有人愿意合作。假如拿 10% 的股份是公正的，拿 11% 也可以，但是如果只拿 9% 的股份，就会财源滚滚。"

李嘉诚的箴言，不仅是他对两个儿子的要求，也是他从商一辈子的经验处事准则。

就是这个看似简单不过的原则，让李嘉诚结交了无数商界朋友，赢得了广大股东和职员的信赖和支持，树立了崇高的形象，同时为他赢来了无数的商机和财富，并一举登上香港首富、世界华人首富的宝座。

中华民族自古崇尚"满招损，谦受益"，利益共享也是中国式经商的行动准则。如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果违反这一游戏规则，失去的绝不只是合作者这一个对象。口口相传，失去的将是你的整个商业信誉，继而危及你的整个商业地位。

如果按照李嘉诚所说的少拿一点，你得到的又绝非仅仅是合作的一方，而且还将包括人们对你的无限信赖和尊敬以及许多的商业机会。这将是你少拿的1%的百倍，甚至是千倍、万倍。

很明显，李嘉诚一生培养和教导儿子的，与其说是经商的知识，还不如说是做人的学问。因为在他的心目中，做人乃是经商之本，乃是做一切事业之本，只有首先务这个本，才能成为一个好的商人，成为一个真正成功的人。

□李嘉诚人生启示：

商人一定要学会做人，学会打造自己人格的金字招牌。只有做人为先，服务大众才能获得人心，人心即财富，得人心者得财富。“殊途同归”，做人与经商原本就是相通的。

2. 用真诚做担保

李嘉诚智慧 建立个人和企业的良好信誉，这是资产负债表之中见不到，但却是价值无限的资产。

李嘉诚创办了长江塑胶厂，几经风霜与磨难，终于在香港站稳了脚跟。1957年，李嘉诚赴意大利考察塑胶花生产。回港后，他率先推出的塑胶花立即成为热销产品。

但是，李嘉诚没有被胜利冲昏头脑，更没有满足于已有的成就。他开始考虑打开海外销路，以此带动生产，进一步扩大规模。

一家洋行提出包销长江公司的塑胶花。若是别的厂家，或许会认为这是福音，从此产品不愁销路。李嘉诚却谢绝了对方的“好意”，他清楚地意识到，如果接受了对方的包销条件，就得被对方牵着鼻子走，价格、产量得由对方说了算。他决心甩掉中间环节，改变销售途径，直接向境外批发商销售塑胶花。但是如何突破“瓶颈”呢？像长江这样的小公司是不敢奢望银行的大笔贷款的。

正在李嘉诚犯愁的时候，一个意想不到的机遇来到他面前。刚好有位欧洲的批发商来到香港，李嘉诚把他带到北角的长江公司。看过样品后，批发商对长江公司的塑胶花赞不绝口：“比意大利产的还好，我在香港跑了几家，就数你们的款式齐全、物美价廉。”

他要求参观长江公司的工厂，他对能在这样简陋的工厂里生产出这么漂亮的塑胶花甚感惊奇。这位批发商快人快语：“我们早就看好香港的塑胶花，品质品种处于世界先进水平，而价格不到欧洲产品的一半。我是打定主意订购香港的塑胶花，并且是大量订购。你们现在的规模满足不了我的数量。李先生，我知道你的资金发生问题，我可以先做生意，条件是你必须有实力雄厚的公司或个人做担保。”

担保人不必借钱给被担保人，但必须承担一切风险。不过以塑胶花的市场前景，以及李嘉诚的信用和能力，风险微乎其微。可是找谁担保呢？李嘉诚几乎陷入了山穷水尽的境地。



翌日，李嘉诚来到批发商下榻的酒店。两人坐在酒店的咖啡室，咖啡室十分幽静。李嘉诚拿出9款样品，默默放在批发商面前，认真观察批发商的表情。

9款样品，每3款一组：一组花朵，一组水果，一组草木。批发商全神贯注，足足看了10多分钟，尤其对那串紫红色葡萄爱不释手，这证明他对样品颇为看好。李嘉诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绷紧的神经稍稍放松。在他内心，实在是太想做成这笔生意了。

批发商的目光落在李嘉诚熬得通红的双眼上，猜想这个年轻人大概通宵未眠。他太满意这些样品了，同时更欣赏这个年轻人的办事作风及效率。不到一天时间，就拿出9款别具一格的极佳样品。他记得，他当时只表露出想订购3种产品的意向，结果李嘉诚每一种产品都设计了3款样品。

"李先生，这9款样品是我所见到过的最好的产品，我简直挑不出任何毛病。李先生，我们可以谈生意了。"

谈生意，就必须拿出担保人亲笔签字的信誉担保书。李嘉诚只能坦白地告诉批发商："承蒙您对本公司样品的厚爱，我和我的设计师花费的精力和时间总算没有白费。我想你一定知道我的内心想法，我是非常希望能与先生做生意，可我又不得不坦诚地告诉您，我实在找不到殷实的厂家为我担保，十分抱歉。"

批发商目光炯炯地看着李嘉诚，并未表示出吃惊和失望。于是李嘉诚用自信而执着的口气说："请相信我的信誉和能力。我是一个白手起家的小业主，在同行的关系企业中有着较好的信誉，我是靠自己的拼搏精神和同仁朋友的帮助，才发展到现在这种规模的。因此，我真诚地希望我们能够建立合伙关系，并且是长期合作。尽管目前本公司的生产规模还满足不了您的要求，但我会尽最大的努力扩大生产规模。至于价格，我保证会是香港最优惠的。我的原则是做长期生意，做大生意，薄利多销，互利互惠。"

李嘉诚的诚恳执着深深打动了批发商，他说道："李先生，你奉行的原则也就是我奉行的原则。我这次来香港，就是要寻找诚实可靠的长期合作伙伴，互利互惠。只要生意做成，我绝不会利己损人，否则就是一锤子买卖。李先生，我知道你最担心的是担保人。我坦诚地告诉你，你不必为此事担心，我已经为你找好了一个担保人。"

李嘉诚愣住了，哪里有由对方找担保人的道理？批发商微笑道："这个担保人就是你。你的真诚和信用，就是最好的担保。"

顿时，两人都为这种幽默笑出声来。谈判在轻松的气氛中进行，第一单购销合同很快就签好了。批发商主动提出一次付清货款，足见他对李嘉诚信誉及产品质量的充分信任。

从此李嘉诚甩开中间商，产品直销欧洲市场。

□李嘉诚人生启示：

做人重于经商，以诚待人方能成大事。天下最大的成功者都是守住信誉的人，他们为人真诚，处世不虚假，以诚信去赢得周围人的信任。如果一个人不诚实，不讲信誉，想靠坑蒙拐骗获得利润，最后打翻的只能是自己的饭碗。

3. 靠诚信赢天下

李嘉诚智慧 诚信是生存和发展的法宝，是不可以用金钱来估量的。

李嘉诚曾经很有感触地说："一生之中，最重要的就是诚实守信。我现在就算再有多十倍的资金，也不足以应付那么多的生意，而且很多都是别人主动来找我的。这些都是为人守信的结果。"

这番话是李嘉诚在商海拼搏几十年，总结经验教训所得出的。从下面的例子我们可以看出这番话中所包含的哲理。

正当李嘉诚在塑胶花生产中春风得意之时，遇到了意想不到的风浪。一家客户宣布他的塑胶制品质量粗劣，要求退货。李嘉诚不得不冷静下来，承认质量有问题。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知道他太急躁了，一味追求数量，而忽视了质量的问题。

李嘉诚手中还攥着一把订单，客户不断打电话催货。李嘉诚骑虎难下，延误交货就要罚款，连老本都要贴进去。他亲自蹲在机器旁监督质量。然而，靠这些老掉牙的淘汰机器，要确保质量，谈何容易！更何况大部分工人，只经过短暂培训就当熟练工使用，他们能够操作机器将制品成型，就已经很不错了。

推销员带回的客户的反馈，令李嘉诚不寒而栗——客户拒收产品，还要长江厂赔偿损失！

客户都是中间商，他们或将产品批发给零售商，或出口给海外的经销商。塑胶制品早已过了"皇帝女儿不愁嫁"的好年景，用户对制品的款式质量变得特别挑剔。塑胶工厂日益增多，竞争也日益激烈。竞争的法则是优胜劣汰，粗劣的产品必然会被逐出市场。

事态严峻，质量就是信誉，信誉是企业的生命线。事业的航船，刚刚起航，就遇到惊涛骇浪。

危机之中的李嘉诚，真正体会到做老板的难处。他曾做过塑胶裤带公司总经理，全盘掌管日常事务，可重大决策仍是老板拍板。现在身为一业之主，就要承担一切风险的责任。"如履薄冰，小心翼翼"——许多处于景气中的业主，仍是这种心态。李嘉诚太年轻，勇气可嘉，但把困难设想得太少。

企业的主人，就像一船之长，决策即是航向。任何失误，都可能把航船引向灭顶之灾。李嘉诚承认，他创业之初不是个优秀的船长。他说："人们称赞我是超人，其实我并非天生就是优秀的经营者，到现在我只敢说经营得还可以。我是经历过很多挫折和磨难，才悟出一些经营的秘诀的。"

李嘉诚又一次陷于人生的大磨难中。这之前，他经历的磨难是不可抗拒的天灾人祸；这一次，却是他自己的失误造成的。磨难虽然大有裨益，可磨难又有可能将一个人彻底毁灭。

仓库里堆满因质量欠佳和延误交货而退回的玩具成品。一些客户纷纷上门要求索赔，还有一些新客户上门考察生产规模和产品质量，见这情形扭头就走。客户是企业的衣食父母，业中人常说："不怕没生意做，就怕做断生意。"长江厂正处在后一种情景中。李嘉诚急得如热锅上的蚂蚁。

产品积压，没有流动资金，原料商仍按契约上门催交原料货款。李嘉诚上哪去弄这笔钱？他逼急了，说："我实在拿不出钱，你们把我人带走。"原料商笑道："你想得美？我们要你干什么？我们要的是钱！"原料商扬言要停止供应原料，并要到同业中张扬李嘉诚"赖货款的丑闻"。这又是一道杀手锏。

墙倒众人推。银行得知长江厂陷入危机，派职员来催贷款。焦头烂额、痛苦不堪的李嘉诚不得不赔笑脸接待，恳求银行放宽限期。银行掌握企业的生杀大权，长江厂随时可能遭清盘。



长江厂只剩下半数产品尚未出现质量问题，开工不足，不得不裁减员工。部分被裁员工的家属上门哭闹，有的赖在办公室不走，车间和厂部没有片刻安宁。留下的员工人心惶惶，为长江厂的前途，更为自己的生计担忧。那些日子，李嘉诚的脾气不免暴躁，动辄训斥手下的员工。全厂士气低落，人心浮动。

李嘉诚回到家里，强打欢颜，担心母亲为他的事寝食不安。知儿者，莫过其母。母亲从嘉诚憔悴的脸色，布满血丝的双眼，觉察出长江塑料厂遇到麻烦。母亲虽不懂经营，但懂得为人处事的道理。母亲是个虔诚的佛教徒，嘉诚走向社会，母亲总是牵肠挂肚，早晚到佛堂敬香祭拜，祈祷儿子平安。她还经常用佛家故事，来喻示儿子。

母亲平静地说道：很早之前，潮州府城外的桑埔山有一座古寺。方丈云寂已是垂暮之年，他知道自己在世的日子不多了，就把他的两个弟子——一寂、二寂召到方丈室，交两袋谷种给他们，要他们去播种插秧，到谷熟的季节再来见他，看谁收的谷子多，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多者就可继承衣钵，做庙里的住持。到了收割季节，一寂挑了一担沉沉的谷子来见师父，二寂却两手空空。云寂问二寂缘由，二寂惭愧地说，他没有管好田，谷种没发芽。云寂便把袈裟和瓦钵交给了二寂，指定他为未来的住持。一寂不服，师父解释说："我给你俩的谷种都是煮过的。"

李嘉诚悟出母亲话中的玄机：诚实是做人处世之本，是战胜一切的不二法宝。李嘉诚对自己所做的事，感到很惭愧。

翌日，李嘉诚回到厂里，召集员工开会。在会上，他坦诚地承认自己经营错误，不仅拖垮了工厂，损害了工厂的信誉，还连累了员工。他向这些天被他无端训斥的员工赔礼道歉，并表示，经营一有转机，辞退的员工都可回来上班，如果找到更好的去处，则不勉强。从今往后，保证与员工同舟共济，绝不损害员工的利益，来保全自己。

李嘉诚说了一番共渡难关、谋求发展的话，员工的不安情绪稳定下来，士气不再那么低落。

紧接着，李嘉诚一一拜访银行、原料商、客户，向他们认错道歉，祈求原谅，并保证在放宽的限期内一定偿还欠款，对该赔偿的罚款，一定如数付账。李嘉诚丝毫不隐瞒工厂面临的空前危机：随时都有倒闭的可能，恳切地向对方请教拯救危机的对策。

李嘉诚的诚实和真诚，得到他们中的大多数人的谅解。

银行放宽偿还贷款的期限，但在未偿还贷款前，不再发放新贷款。

原料商同样放宽付货款的期限，但对方提出，长江厂需要再进原料，必须先付70% 的货款。

客户涉及好些家，态度不一，但大部分还是做了不同程度的让步。其中有一家客户，因为曾把长江厂的次品批发给零售商，其信誉受到损伤。经理怒气冲冲来长江厂交涉，恶语咒骂李嘉诚。

李嘉诚没有生气，反而亲自上门道歉。该经理很不好意思，承认他自己过于莽撞。该经理说李嘉诚是可交往的生意朋友，希望能继续合作。他还为长江厂摆脱困境出谋划策。

李嘉诚的"负荆拜访"，达到初步目的。他却不敢松一口气，银行、原料商和客户，只给了他十分有限的回旋余地，事态仍很严峻。

积压产品，库满为患。其中，一部分是质量不合格；另一部分是延误交货期的退货，产品质量并无问题。李嘉诚抽调员工，把积压产品归为两类：一类是有机会做正品推销出去的；一类是款式过时或质量粗劣的。

李嘉诚如初做"行街仔"那样，马不停蹄到市区推销，把正品卖出去一部分。他不想将积压产品拖累太久，全部以极低廉的价格，卖给专营旧货次品的批发商，在制品的质检卡片上，一律盖上"次品"的标记。

李嘉诚陆续收到货款，分头偿还了一部分债务。

在危机之中，原来的一些亲戚朋友，有的对李嘉诚敬而远之，怕他开口借钱或带来麻烦；有的则主动来电话，或上门，为李嘉诚分担忧愁，献计献策，提供力所能及的帮助。

李嘉诚又一次体验到了世态炎凉，人情冷暖。

每个人都难免会有这样或那样的弱点。李嘉诚很大度，他后来发达了，成了巨富，不计前嫌，丝毫没想过要报复，仍与这些在危难中曾疏远他的亲友保持来往。

危难见人心。李嘉诚靠那些真诚的亲友，获得了新订单，筹到了购买原料、添置新机器的资金。

被裁减员工又回来上班，李嘉诚还补发了离厂阶段的工薪。

李嘉诚又一次拜访银行、原料商和客户，寻求进一步谅解，商议共度难关的对策。

长江塑胶厂出现转机，产销渐入佳境。李嘉诚靠着诚信和勇气战胜了困难。

1955 年的一天，李嘉诚召集员工聚会。他首先向员工鞠了三躬，感谢大家的精诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合作。然后，他用难以抑制的喜悦之情宣布：

"我们厂已基本还清各家的债款，昨天得到银行的通知，同意为我们提供贷款。这表明，长江塑胶厂已走出危机，将进入柳暗花明的佳境！"

话音刚落，员工顿时沸腾起来。散会前，每个员工都得到一个红包，由李嘉诚亲自分发。

夜深沉，海风裹挟着丝丝凉意。忙碌了一整天的李嘉诚，爬上附近的一座小山冈，眺望着市区的万家灯火和海域中行走的巨轮，陷入沉思之中。

诚信天下，稳健一生！他悟出："信"必须成为商人的信条！

□李嘉诚人生启示：

当没有了诚信，个人就失去了立身之本。一个不讲信誉，不讲诚实的人，包围他的必然也是这样的人。相反，如果你以诚待人，你就一定可以找到真正贴心的人。当你遇到困难时，你身边的人也都会为你献计出力。这样，你的生活才会越来越明亮。

4. 信誉重于生命

李嘉诚智慧 资金，是企业的血液，是企业生命的源泉；信誉、诚实也是生命，有时比自己的生命还重要。

以诚为本，才能做大生意，这是人人皆知的道理，但不是人人都能够做得到。而李嘉诚一直是这样做的，无论李嘉诚的事业发展到如何庞大，获得的盛誉有多少，他永远也忘不了从事塑料花生产的岁月。是塑料花把他引入辉煌事业的大门，坚定他实现远大抱负的信心；塑料花使他获得磨炼，积累经验；更使他感悟到诚信才是成功做人与经商的基石。

由于李嘉诚在塑胶业内声誉日隆，实力也日渐强盛，因而被大家推举为香港潮联塑胶业商会主席。潮籍塑胶商在香港可以说是具有举足轻重的地位。

在潮商的塑胶热中，李嘉诚起到了一定的表率作用，他的成功激励更多的潮商加入这一行业。李嘉诚在发展自己事业的同时，也不忘给予潮商同行一定的帮助。

此时的李嘉诚越来越热衷于经商，对担任政府或社团公职已没有多大兴趣。不过，他在担任潮联塑胶业商会主席期间，仍尽力而为，不负众望，尤其是做了一件功德无量、至今仍被传为佳话的好事。

1973年，中东战争引发全球性石油危机，香港经济也受到严重冲击，尤其对塑胶行业带来了灾难性的影响。

香港的塑胶原料全部依赖进口，石油危机引发原料价格暴涨，从年初的每磅6角5分，一路直线上升，到秋后竟高达每磅4～5港元。塑胶制造业一片恐慌，如临末日。有原料储备的厂家日子还相对好过一些。不少厂家因原料储备不足，一时"无米下锅"，被迫停产，濒临倒闭。

香港的塑胶原料，全部被进口商垄断。

其实，价格暴涨的根本原因，并不在石油危机本身，因为国外塑胶原料的出口离岸价只是略有上涨。原料价格急速上涨的真正原因，主要在于香港的进口商利用生产厂家因石油危机产生的恐慌心理，垄断价格，一致提价，再加上炒家的介入，使价格节节攀升，最终到了厂家难以接受的超高价位。

面对这场关系香港塑胶业生死存亡的危机，身为潮联塑胶业商会主席的李嘉诚毫不犹豫地挺身而出，主动挂帅拯救塑胶业。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实，此时的李嘉诚已经把经营重点转移到了地产上，而且也收到了相当不错的效益。因此这次塑胶原料危机，对长江的整个事业来讲，影响不会太大。况且，长江公司本身就有充足的原料库存。李嘉诚之所以这样做，主要是出于公德心。他不能眼看着潮籍塑胶商们就这样毁于一旦，更不愿整个香港塑胶业就此走向衰落。在李嘉诚的倡议下，数百家塑胶厂入股组建了联合塑胶原料公司，甚至有不少非潮籍塑胶商也主动加入进来。

要打破进口商的垄断，就只有厂家自己直接从国外进口原料。但单个塑胶厂家由于购货量太小，国外原料商不愿意进行交易。现在由联合塑胶原料公司出面向国外原料商进货，需求量比进口商还大，因此很快便达成了交易，从国外购进了相对便宜的塑料原料。

购进原料后，再由商会出面协调，按实价分配给各股东厂家。在厂家联盟面前，进口商对原料的垄断不攻自破，不得不自动将价格降了下来。

这样，笼罩全港塑胶业两年之久的原料危机，在李嘉诚的鼎力相助之下，终于烟消云散了。

李嘉诚在这次救业大行动中，还有一个惊人之举。他将长江公司的库存原料匀出了1243 万磅，以低于市场价一半的价格救援停工待料的会员厂家。在直接购入国外厂商的原料后，他又把长江本身的配额 20 万磅，以购入价格转让给了需要量相对较大的厂家。

在危难之中，受李嘉诚帮助的厂家多达数百家。李嘉诚此举真可谓雨中送伞、雪中送炭。他因此也被人们称为香港塑胶业的“救世主”。

李嘉诚扶危济困的义举，为他树立起了崇高的商业形象，他的信誉和声望义薄云天。而这种信誉和声望又回馈了他无穷无尽的生意和财富。

我们且不论李嘉诚是否有更高层次的思想意识，我们只以商论商，李嘉诚此举，无疑已是经商的上乘之作。像李嘉诚这样，救人于危难之中，不但能赢得人缘、信誉及声望，也会为日后创大业赚大钱埋下伏笔。

其实做人就如同经商一样。做人切不可为一己私利，切断他人的退路，不时还应帮人一把。人生活在社会上，与他人之间有着千丝万缕的联系，不要认为没有了他人，自己能活得更好。人有时是需要些肚量和精神的。因为风水轮流转，万一哪天灾难落到自己身上呢?

□李嘉诚人生启示：

当业中同行需要你施以援手，而你又有能力时，鼎力相助才是智者所为。落井下石，踩沉对方，的确可以少一个竞争对手，但切不可忘记，就算你真的扼杀了对方，总会有新的竞争对手崛起。一个人是不可能永远独霸一个行业的。而救人危难之中，不但可以赢得人缘和声誉，你的形象也会成为另外一笔宝贵的财富，让你受用无穷。

5. 品德贵比千金

李嘉诚智慧 **一个没有道德的人，终究成不了大事。**

李嘉诚控有香港最大的综合性财团，多年荣膺香港首富乃至世界华人首富。在西风氤氲的十里洋场香港，李嘉诚可算是个道德至上者，他将“发大达”与“守道德”很好地结合在了一起。他说，一个真正的大商人是不能丢弃道德的。

1995 年 8 月，李嘉诚在被评为香港首富时说：“香港人都明白，如果单以金钱为算，我在香港连第六、第七名还排不上。我这样说是有事实根据的。依我认为，富有的人要看他是怎样做人，看他用钱干什么。是为善还是为恶，是为大家还是为自己。”

他既是这般说，亦是这般去追求的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1978 年 9 月底，李嘉诚作为港澳观礼团的成员，应邀到北京参加国庆典礼。

这是李嘉诚有生以来，第一次来到祖国首都，这也是他逃避战乱远走他乡 38 年来，第一次踏上祖国内地的土地。

观礼团受到国家领导人的亲切接见，游览了天安门、故宫、颐和园、十三陵、长城。此时正值十一届三中全会召开不久，李嘉诚从首都人的精神面貌上，预感到中国将会发生巨变。

同时，他又从街景、车流、人的服饰等表层现象，看出内地的贫穷与落后。首都这样，乡村就更不用说。以往，他透过传媒，对内地的贫困也了解一些，现在亲眼目睹，又别有一番滋味在心头。

我该为祖国为家乡做些什么？这一问题时时萦绕在他的脑海中。

这年年底，李嘉诚从家乡的来信中获悉潮州有很多返城的"黑户"，或露宿街头，或挤在临时搭起的矮棚笼屋栖身。李嘉诚深为不安，马上致函家乡政府，提出捐建"群众公寓"，以缓解房荒之急。

幼时，李嘉诚随父读过杜甫的诗句"安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜"。在香港，他承建的楼宇近千万平方英尺，却不敢将自己的行为与杜甫的诗联系在一起，因为那是出于商业利益。而捐建群众公寓，虽不能够从根本上解决房荒，也算是为了家乡父老尽些绵薄之力。

群众公寓两处共 9 幢，4 ~ 5 层不等，建筑面积 1.25 万平方米，安排住户 250 户。李嘉诚共捐资 590 万港元，工期分几年完成，陆续迁入新居的住户无不欢天喜地。

1979 年，李嘉诚回到阔别 40 年的家乡。当日，在潮州市政府举行的茶话会上李嘉诚说出一席感人肺腑的话：

"我是 1939 年潮州沦陷的时候，随家人离开家乡的，至今已有整整 40 年了。40 年后的今天，我第一次踏上我思念已久的故乡的土壤。虽然一路上我做了心理准备，但是我绝对没想到距离会是这么大。就在我刚下车的时候，我看到站在道路两边欢迎我归来的、衣衫褴褛的父老乡亲们，我心里很不好受，我心痛得不想说话，也什么都说不出来。说真的，那一刻，我真想哭……"

李嘉诚说到这里，已经泪水潸然。

回港后，李嘉诚与家乡飞鸿不断。他在信中恳切地说道："乡中或有若何有助于桑梓福利等，我甚愿尽其绵薄。原则上以领导同志意见为依归。倘有此需要，敬希详列计划示告。""月是故乡明。我爱祖国，思念故乡。能为国家为乡里尽点心力，我是引以为荣的。""本人捐赠绝不涉及名利，纯为稍尽个人绵力……"

1980 年间，李嘉诚捐资 2200 万港元，用于兴建潮安县医院和潮州市医院，大大改善了潮州的医疗条件。

其后，李嘉诚积极响应市政府发起的募捐兴建韩江大桥活动，捐款 450 万港元。

李嘉诚还多次捐善款，资助家乡有关部门设立医疗、体育、教育的研究与奖励基金会，每笔金额 10 万 ~ 150 万港元不等。

李嘉诚慷慨解囊，善举义行，在家乡广为流传。尤令人称道的是，他淡泊功名，一贯秉承"低格调"的做人准则，"只期默默耕耘，不拟作任何宣传"，也不愿出席剪彩仪式。在香港是这样，在汕头在广州是这样，在家乡也是这样。1983 年的元宵佳节，潮州举行盛会，有多项开幕或剪彩仪式，其中也包括潮州、潮安两医院的开业剪彩仪式。李嘉诚既不同意用自己的名字给医院命名，也不带自己"长实"的职员参加，更不邀请香港的嘉宾前来，而且自己也不愿去剪彩。只是由于潮州市党、政、民、侨领导的一再邀请，碍于情面和乡谊乡情，李嘉诚才在最后一分钟前往医院参加开幕剪彩仪式。

当天深夜，应邀前来参加潮州多项庆典的嘉宾之一，著名画家、书法家赖少其先生兴奋万千，挥毫写成了《好事近》词一阕，词序云："李嘉诚先生爱国爱乡，出巨资为人民造房，办学、建医院，修复名胜古迹，人皆感之。余恭逢盛会，作此以赠。"



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚先生则充满深情地说："我目睹祖国之高速进步，在四个现代化政策之推动下，一切欣欣向荣，深感雀跃。支援国家建设，报效桑梓，此乃本人毕生奋斗之宗旨也。"李嘉诚又说："若有一天，我独自一个人到医院去，喜见病人接受良好的治疗，康复出院，我心已足矣！"

李嘉诚有中华民族优秀的传统美德和价值观。他认为"人生的最大价值在于无私的奉献"，"人的一生应该为国家、民族和人类做一些高尚有益的事情"，"为年轻一代创造一个更加美好的明天"，"一个人当他在生命的最后几分钟，想到曾为国家、民族、社会做过一些好事时也就心满意足了"。李嘉诚正是从这个基本的人生观价值观出发，实践自己的人生信条的。李嘉诚对香港社会福利事业的种种贡献，显示出了他高尚的品德和博大的爱心。

李嘉诚秉承着"达则兼济天下"的古训和家训，关怀香港社会的教育文化、医疗卫生、社会慈善福利事业。他认为在香港有两种人最值得尊敬、关心和鼓励。一个是教师。他们在做着"传道、授业、解惑"的令人尊敬的工作，而教师的生活一般来说都比较清苦。更由于李嘉诚的父亲做过教师，深知当教师的甘苦，所以，他特别尊敬老师，也特别重视和关心教育事业。另一个是警察。因为他们维护社会治安，忠于职守，出生入死，辛勤工作，廉洁奉公，香港社会的繁荣发展与安定，有他们一份不可磨灭的功劳，他们也很值得尊敬和爱戴。李嘉诚从 1977 年开始，先后给香港大学、香港中文大学、香港大学孙中山基金会、警察子弟教育基金、警察教育福利基金等 21 个专项基金提供无私捐赠 0.54 亿港元。

李嘉诚对香港医疗事业的热心捐献，也广为香港市民所称道。在 1984 年 6 月间开业的沙田威尔斯亲王医院——李嘉诚专科诊疗所，就是李嘉诚捐赠 0.3 亿港元兴建的。港督尤德主持了该专科诊所开幕典礼。这间诊所楼高 4 层，拥有 49 间检查及诊疗室和整套现代化的医疗仪器设备。尤德说："这座新专科诊所是香港当局扩展新市镇医疗服务区计划中重要的一个环节。李嘉诚为此做出了重要贡献。"

1987 年李嘉诚在香港还捐资 0.5 亿港元兴建了在跑马地等地的 3 个老人院。1988 年至 1989 年李嘉诚还捐资 0.12 亿港元兴建儿童骨科医院，并对亚洲盲人基金、香港肾脏基金、东华三院都有可观的捐赠，这方面总额超过 1 亿港元。

李嘉诚热心捐赠医疗事业，做到了"老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼，亲吾亲以及人之亲，痛吾痛以及人之痛"。这一是基于他对"体之健康，益于社会"的深刻认识；二是他痛感昔年父亲因贫穷就医不及时而过早辞世的切身之痛，早已在青年时期就立志，等日后发达了，一定要发展医疗事业造福社会。

李嘉诚对香港的社会福利和文化艺术事业也十分关心和热心，多有捐赠。在这方面捐赠的项目，包括有香港公益金、警察福利基金、惩教处福利基金、香港芭蕾舞学院、合一堂、香港管弦乐团等 25 个，捐资总数超过 1 亿港元。

李嘉诚先生还捐资助建香港的佛教堂、基督教堂、天主教堂等等。

至于李嘉诚在香港不时扶危济困、抚恤孤寡的事例更是不胜其数。他默默地做着好事，从不张扬。

李嘉诚说过："我的钱来自社会，也应该用于社会，我已不再需要更多的钱，我赚钱不只是为了自己。为了公司，为了股东，也为替社会多做些公益事业，把多余的钱分给那些残疾及贫困的人。"据悉，他还有一本"私账"，那是"扶危济困、抚恤孤寡、帮助新朋"的"账本"。逢年过节或者一月一季，他的下属就会按名字、地址、数目寄去款项。李嘉诚对寄发对象、寄发时间、寄发数目都有清晰的记忆。对这件事，他就像在履行"义务"那样认真地做着。

从 1977 年以来，李嘉诚每年都以"匿名"方式，用一亿元港币，帮助香港和大陆发展医疗教育事业。

当然，也不要误解"李嘉诚挥金似土"。其实他非常精明细致，很讲究"钱"如何用得有意义，有社会效益。他是绝不允许"奢侈"和"浪费"的。因此，众多的香港

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市民也夸奖李嘉诚“会用钱，会使钱”。

李嘉诚深知，在商品经济的激烈竞争的现代社会里，“没有钱是办不成事的”，但“金钱却也不是万能的”，“对有些地方、有些事，就是有了钱也并不能解决问题的”。因此，他多次说过：“一个发了财的人，不应该只顾自己的挥霍，也不应该当守财奴，更没有必要把财产留给自己的子孙……我是中国人，我希望能够尽到一个中国人应该有的责任，对教育、医疗事业有一点贡献，我就心满意足了。”

□李嘉诚人生启示：

一个成大事者能够在事业有成的同时不忘国家和人民的利益，充分发挥自己的道德力量，造福祖国，造福百姓，实在是难能可贵。这样的人才是真正的成功者，才是真正值得尊敬和爱戴的成功者。

6. 体会付出的快乐

李嘉诚智慧 快乐不是因为拥有的多，而是付出的多，计较的少。

许多人追逐财富就是为了过上美好快乐的日子。李嘉诚创业之初也许也是这样想的。但是拥有了财富是否就真的拥有了快乐？作为“华人首富”的李嘉诚是否因为自己已经拥有富可敌国的财富而快乐无疆呢？

李嘉诚说：“五七、五八年初次赚到很多钱。人生是否有钱便真的会快乐？那时候开始感到迷惘，觉得不一定。后来终于想通了，事业上应该多赚钱，有机会便用钱，这样一生赚钱才有意义……我希望上天或者有高人可以给我指引，告诉我怎样做有助民族和人类兴旺的事，让我能够做得比过去更有意义。不论花多少钱，多少精力，我都在所不惜。当我年纪渐长，我希望在以后的岁月减轻业务上的工作量，但是不会不工作，尤其是对于做善事。我希望多放些时间在医疗及教育上，这对自己的国家民族也有好处。我在过去二十多年没有停过，在未来亦会这么做，甚至比过去做得更多。做利国利民的事，乃人生第一大乐事。”

正因为他这么想，所以就有了他对医疗教育超越生命极限的支持。

当李嘉诚开始捐建汕头大学的时候，当时香港大学的校长曾经警告过他，说建医学院很贵的，好像一个大海洋一样，比一般的大学可能贵 10 倍。在买仪器及各方面的投入都要多，而且医学院一定要有附属医院才有用。他劝李嘉诚捐建大学不一定要建医学院，可以建一些费用较低的大学。可是李嘉诚坚持要搞一个医学院。这当然不会是沽名钓誉。

1981 年 8 月，国务院正式批准成立汕头大学。李嘉诚首先以个人名义捐款 3000 万，并在筹建工作中倾注了大量心血。李嘉诚除了自己要付出很多时间关注汕大的工作外，在香港公司内部，还专门成立了一个负责汕大事务的工作班子，经常派出工作人员来校了解情况，解决实际问题和困难。



1982 年，受世界经济衰退的影响，香港股市地产急剧下挫。长实年盈利下跌 5.26 亿港元，跌幅高达 62%。1983 年，公司盈利继续下跌至 4 亿港元。长实情况不妙，整个香港业界更是一片黯淡，移民走资的浪潮风起云涌。

一些回潮汕老家的港商说：“看这情况，香港的有钱人都会跑光的。”一时间，潮汕流言四起，说：“李嘉诚泥菩萨过河自身难保，不会再拿钱来建校了！”

面对此情，李嘉诚于 1983 年 5 月，给汕大筹委会写了一封信，说：“近年来世界经济衰退影响所及，长实也面临着极大的困难。各行各业倒闭及亏损者甚多，经济损失十分严重。上述捐赠，在个人今后数年之现金收入，已达饱和。但鉴于汕大创办成功与否，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

较之生意上及其他一切得失更为重要，而站在国民立场，能在此适当时间，为国家尽力尽心，即使可能面对较为困难的经济情况，我们也一定要做这件有重大意义的事情。”

李嘉诚果断决定，一定要把汕大办起来。他还再三向广东省、汕头市的领导表示：不管将来情况如何，他都要走下去。

据说，曾经有这样一个故事。有一次，汕头大学医学院的院长来到香港，与李嘉诚约好在午饭时间商谈筹建汕头大学医学院眼科中心的事宜。而在此之前，李嘉诚的儿子在生意上有一些事要与李嘉诚商谈，李嘉诚说："给你 5 分钟，5 分钟之后我约了汕头大学的人谈公益。"对于那些要用钱的公益项目，一谈两三个小时他还嫌少，然而对那些赚钱的生意，却只给儿子 5 分钟。

在李嘉诚的大力推动之下，汕头大学终于创建起来了。1986 年 6 月 20 日，邓小平在人民大会堂会见李嘉诚，李嘉诚对他说："办汕头大学是我人生最重要的事情之一。发展教育事业对于促进祖国科学技术水平的提高是非常重要的，我愿意为此努力。许多华侨和外国人士愿意为汕头大学的建设贡献力量……"

1986 年 10 月 7 日，李嘉诚在第四次莅临汕大时，动情地说："我把一生的心血都放在汕大上了……说句心里话，汕大是我一生最大同时也是最重要的一件大事，为了汕大我付出了不少心血，为了汕大我破釜沉舟……"

"人过留名、雁过留声"，这似乎天经而地义。在筹建汕头大学之时，更有人建议将其命名为李嘉诚大学。然而，李嘉诚为汕大投入了无数的金钱、心血和感情，却没有在汕大留下自己的名字。提及于此，李嘉诚的回答是："这个名呢，真的是……如果你建起一个大学，太多的股东的名字，这边一个，那边一个。我自己好像是感到有不好的地方。有的人希望最好自己的名字更大一点，更醒目一点。但是，一个人有一个人的人生观，我的人生观就是我做的都是自己认为对这个国家民族有利的，只要能这样做下去的话，那么没有我的名字是不要紧的。"

走进汕头大学，有两点会给所有来访的人留下深刻的印象，一个是在整个校园里，你几乎找不到李嘉诚的痕迹；另一个就是李嘉诚如果来到汕大，学生对他的爱戴程度，看了会让任何一个人感动。当学生们抢着和他握手的时候，能把他一只胳膊都握满了。

当一只只年轻的手掌，和那只苍老的胳膊握在一起的时候，那力量，就是希望。

经年累月的辛劳，李嘉诚坦言自己也会觉得累，但是他却能够始终维持热诚、思维清楚，这是因为他不去刻意经营名利，对得失也有个人的独特看法。李嘉诚说："成功之后，利用多余的资金做我内心所想做的事，心安理得，方寸间自有天地。"

"我生平最高兴的，就是我答应帮助人家去做的事，自己不仅是完成了，而且比他们要求的做得更好，当完成这些信诺的时候，那种兴奋的感觉，是难以形容的……"

□李嘉诚人生启示：

每个人都希望过上快乐幸福的生活，但是当我们在追逐快乐的时候，我们必须要清楚地了解到底什么才是真正的快乐。大家都希望拥有财富，但是财富的意义又是什么呢？当一个人真正觉悟的时候，也许他会放弃追寻外在世界的财富，而开始追寻他内心世界的真正财富。当一个人的内心世界充足富有时，那他肯定会是快乐的。

7. 大写人字天地间

李嘉诚智慧 **在别人无助的时候，帮一下，是最有益的。**

李嘉诚是个名人，无论在什么地方、什么场合，他都无需用名片表明身份。可在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国的西部，他却破例给几个残疾孩子留下了自己的名片。

那是在 2001 年 2 月，李嘉诚到西部去考察那里的教育及医疗情况。行前，他特意指出，这次一定要去看望看望残疾人。

2 月 20 日，李嘉诚来到他 8 年前捐资建设的甘肃省残疾人康复中心。当时正在进行康复训练的脑瘫患者见到李嘉诚，迈开蹒跚的脚步、伸出了颤抖的双手。李嘉诚快步迎上前去亲切抚慰。经过听力语言训练的聋儿在动听的乐曲中齐声朗诵儿歌、跳起优美的舞蹈，李嘉诚脸上不时洋溢出舒心的微笑。他还非常仔细地查看了“长江普及型假肢”装配的整个流程，关切地询问假肢是否舒适耐用，当他亲眼看到刚装上假肢的残疾人迈出第一步时，一丝欣慰的笑容浮现在李嘉诚饱经沧桑的脸上。随后，他和残疾人围坐在一起，他们争着向李嘉诚说各自的心里话。残疾人发自心底的话语，使李嘉诚十分动情，其中有几个孩子的故事更让他无法安坐。

田楠从小双耳失聪，李嘉诚资助的聋儿语训项目使她学会了说话，能与健全孩子一起在普通学校学习。她现在已是一名高中一年级的学生。田楠激动地讲述着自己的经历，动情之处忍不住抽泣起来。李嘉诚绕过半个会场走到她身边，安慰她说：“我听懂了，不要难过，忘掉不幸的过去，未来会更美好！”

马上就要成为一名小学生的张静，因一场突如其来的车祸失去左腿。每天早上，她都单腿蹦到门口，眼巴巴地看着小伙伴们背着书包去上学，心中有说不出的羡慕。去年 7 月，李嘉诚资助她装上假肢走进课堂。小张静骄傲地告诉李爷爷，她语文考了 97 分，数学得了 100 分，还当场表演了踢毽子，并且拿出了自己的奖状。李嘉诚高兴地接过张静的三好学生奖状，抚摸着她的头说：“将来科技发展了，你还会跑起来。”

6 岁的儿童窦军，长得虎头虎脑，一派童真，不幸的是失去了一条腿。他见到李爷爷时，毫不羞怯地仰着头大声说：“李爷爷给了我新腿，我要好好读书，长大后挣好多好多钱，坐着大大的飞机去看您。”李嘉诚开心地笑了……

临别时，李嘉诚出乎意料地向秘书要来自己的名片，逐一递到残疾人手中，温和地说：“今后，有事找我。”在兰州，从未看见李嘉诚给任何人送名片，现在他拿出来，给的却是最普通的残疾人，几个孩子！

一周后，李嘉诚返回了香港。就在第二天，他给张静和田楠各写了一封信，表示很高兴与她们见面，同时鼓励她们努力学习，积极面对自己的人生，在学业上取得更好的成绩，日后如升学遇到困难，可以和他联络。这样一个商界巨子，每天要务繁多、百事缠身，但他没有忘记那两个普通的农村小姑娘。如此迅速写信，更是出人意料，同时也让人敬佩。

中国残联的一位盲人理事讲述了他下基层经历的两件事：青海一位因外伤而双目失明的 70 岁老人，终生没有走出过草原。老人对同是盲人的中国残联一位负责人说：“草原很大，我走不了多远，可听很多从我家经过的人都提起李嘉诚。他没来过我们这儿，可他让草原上的许多盲人都睁开了眼。他有一颗金子般的心！”

在四川自贡，盲人理事去看望一个白内障手术后复明的聋人。盲人和聋人无法交谈，聋人就把他的哥哥找来，打着手势再由哥哥转述：感谢政府和残联，感谢李嘉诚先生。这位聋人现在在给一个工地挑土，一天挑 100 担，挣 6 块钱。他“讲”：每天攒一点，等攒够了，真想到香港当面谢谢李嘉诚这位老爷子。继而，他手指南方，双手作揖……

李嘉诚说：“人在无助的时候，帮一下，是最有益的。”

早在 1984 年，中国残疾人福利基金会成立，邓朴方首次访问香港时，李嘉诚就捐款 200 万元港币。

中国残疾人联合会成立之后，1991 年李嘉诚再次捐资 1.05 亿元港币。

其间发生的故事令人回味。1991 年 8 月，邓朴方率中国残疾人展能团和艺术团访港。时值华东水灾，在李嘉诚的率领下，港澳同胞纷纷为灾民捐款。邓朴方申明，此



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

次赴港不进行募捐筹款。李嘉诚执意前往看望，在刚刚向华东灾民捐献5000万元港币后，又当面送给中国残联一张500万元港币的支票。

晤谈时邓朴方特别提到："我们把你的捐款作为'种子钱'，每用1元，带动各方面拿出7倍以上的配套资金，用到残疾人最急需的项目上，必能取得很好的效果。"

邓朴方的一席话，恰与李嘉诚的办事原则不谋而合。李嘉诚连声称赞，说："每一个铜板都是辛辛苦苦得来的，你们使用资金的效益这么高，令人佩服！你们所作的，是一项高尚的事业。"李嘉诚向邓朴方索要了残疾人事业的资料回去参阅。次日，李嘉诚约邓朴方再次晤谈。8月12日，两人见面。李嘉诚说："我决定再捐1亿元，也作为一颗种子。你们只需争取四五倍的配套经费，便可帮助更多的残疾人士。我捐钱，你们落实这个计划，为残疾人办事。"

12月初，李嘉诚委派次子李泽楷来北京，全面了解内地残疾人状况，工作的要点、难点及正在拟定的计划纲要草案。几天后，李嘉诚致函邓朴方："贵会最能了解残疾人士之需要，所做之决策亦能令残疾人士无论心理及生理之健康均得到最大之帮助，本人及属下公司均乐意配合……"

如今，李嘉诚播下的这粒种子结出了丰硕的果实，不仅促进残疾人事业由小到大，从点到面，走上系统发展的轨道，而且使众多残疾人实实在在地受益。

1999年12月，邓朴方将赴香港两天，参加国际会议。李嘉诚闻讯，致电北京，希望与邓朴方在港期间见面晤谈。12月18日，两位老朋友再次相聚。李嘉诚真诚地向邓朴方表示，1990年交谈的情景，印象犹深，当时非常高兴，新世纪来了，彼此一定要加强合作。李嘉诚乐意再捐款筹办新里程计划，原则上不要锦上添花，一定要实实在在的东西。为了帮助更多有需要的人，他愿意不断付出精力、时间和资金在医疗、教育和公益事业上。邓朴方说："1991年的捐款，对我们的帮助太大了。我55岁了，内地是60岁退休，我想在退休前扎扎实实地做几件事，为后来者留些东西。主要着眼于薄弱环节和发展需要，创造条件、建立基础、形成机制，使残疾人事业得以与经济社会协调地持续发展。无论如何，选好项目，用你的捐款主要做拓荒性的工作。"

李嘉诚赞许道："机制很重要。"3个月后，中国残联送上一份需6000万捐款资助的《长江新里程计划》，李嘉诚欣然同意。后来他又主动追加4000万，捐款达1亿元港币，以扩大受益人数。

《长江新里程计划》一实施，效果显著。

近年来，中国残联多次向李嘉诚提议，举行捐款助残总结发布活动并邀请他参加，均被婉言谢绝。

李嘉诚说："这是我作为一个国民应尽之职。"李嘉诚在一篇文章中写道："世界上要成就每一样真正有价值而且值得骄傲的事，都必须有正确的人生观，为理想和目标付出时间、努力、坚强的意志和奋斗精神……大家以崇高的价值观，付出爱心、精神，善用宝贵的资源贡献社会，共同为人生留下美好的种子。"

从这些事例中我们可以看出商海之外的李嘉诚，在生活中书写出了一个立体的、大写的"人"字。佛学大师赵朴初临终前，在医院挥毫为李嘉诚题词："拳拳爱心"。很少题词的李嘉诚，在甘肃省残疾人康复中心一挥而就："发挥人性中光明与高贵的一面，为无助者提供无偿服务。"同时同地，残疾人送上他们的礼物——在众多残疾人的签名之上，托出一行大字："您的爱改变了我们的一生！"

□李嘉诚人生启示：

在自己能力范围之内，对其他需要你帮助的人施以援手，做出贡献，是一个人品质高贵的表现，也唯有如此做人，人生才会更有意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧二

互惠通天下：以“合”求得共赢

经商离不开合作。所谓你中有我，我中有你，两者必不可分。即使能力再强的人也离不开合作。李嘉诚认为在做生意必须要双方相互信任，精诚合作，共谋发展。在合作中，他并没有把眼光仅仅局限于自己的利益上，而是更多地顾及到对方的利益，以“合”的精神追求共赢。



1. 求和带来双赢

李嘉诚智慧 我一直奉行互惠精神。当然，大家在一方天空下发展，竞争兼并，不可避免。即使这样，也不能抛掉以和为贵的态度。

李嘉诚从商多年，他在生意场上始终讲求一个“和”字，遵循“以和为贵”的原则。李嘉诚是开明之人，处处以和为贵，寻找共同点，非一般人所能及。

收购“和黄”大获成功之后，在一片喝彩声中，李嘉诚并未沾沾自喜，而是显得异常平静。他明白，“前车之鉴，后事之师”，和黄前大班祈德尊的错误不能再犯。

李嘉诚初入和黄，出任执行董事时，在与董事局主席韦理及众董事交谈中，分明感到他们话中含有这层意思：“我们不行，难道你就行吗？”

李嘉诚是个喜欢听反话的人，他特别关注喝彩声中的“嘘声”，因为当时香港的英商华商，有些人持这种观点：“李嘉诚是靠汇丰的宠爱，才轻而易举购得和黄的，他未必就有管理好如此庞大的老牌洋行的本事。”

当时英文《南华早报》和《虎报》的外籍记者，盯住沈弼穷追不舍：“为什么要选择李嘉诚接管和黄？”

沈弼答道：“长江实业近年来成绩颇佳，声誉又好，而和黄的业务自摆脱 1975 年的困境步入正轨后，现在已有一定的成就。汇丰在此时出售和黄股份是理所当然的。”他还说：“汇丰银行出售其在和黄的股份，将有利于和黄股东长远的利益。我坚信长江实业会为和黄未来的发展做出极其宝贵的贡献。”

这时的李嘉诚无疑面临着极其沉重的压力。他深感肩上担子的沉重，生怕有负汇丰大班对自己的厚望。

俗话说：“新官上任三把火。”但李嘉诚似乎一把火也没烧起来。尽管被诸多不信任的眼光包围着，他却毫无表现欲，只希望用实绩来证明自己。

初入和黄的李嘉诚只是执行董事。按常规，大股东完全可以凌驾于支薪性质的董事局主席之上。但李嘉诚从未在韦理面前流露出“实质性老板”的意思。实际上李嘉诚作为控股权最大的股东，完全可以行使自己所控的股权，争取董事局主席之位。但他并没有这样做，他的谦让使众董事与管理层对他更加敬重。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“忍一时风平浪静，退一步海阔天空”——李嘉诚的退让术与中国古代道家的“无为而治”颇有异曲同工之妙。

按惯例，董事局应为他支付优厚的董事袍金，但李嘉诚坚辞不受。他为和黄公差考察、待客应酬，都是自掏腰包，从不在和黄财务上报账。能做到这点的人可谓少之又少。更多的人是利用自己的特权大捞特捞。比如香港著名的“股市狙击手”刘銮雄。他在自己所控的几所公司中能捞则捞，能宰则宰，使得小股东怨声载道，痛苦不堪。每次开股东大会时都吵得天翻地覆，不可收拾。

李嘉诚入主和黄实绩如何，数据最能说明问题。

李嘉诚入主前的 1978 年财政年度，和黄集团年综合纯利为 2.31 亿港元；入主后的 1979 年升为 3.32 亿港元;4 年后的 1983 年，纯利润达 11.67 亿港元，是入主时的 5 倍多；1989 年，和黄经常性盈利为 30.3 亿港元，非经常性盈利则达 30.5 亿港元，光纯利就是 10 年前的 10 多倍。盈利丰厚，股东与员工皆大欢喜。

现在，不再会有人怀疑沈弼“走眼”，李嘉诚“无能”了。

也因为如此，李嘉诚很快便获得了众董事和管理层的好感和信任。在决策会议上，李嘉诚总是以商量建议的口气发言，实际上，他的建议就是决策——众人都会自然而然地信服他、倾向他。因此，在后来的股东大会上，众股东一致推选李嘉诚为董事局主席。

李嘉诚不在和黄领取董事袍金，并非一时兴起，仅为博取众人好感，而是一贯如此。但是付出就有回报。李嘉诚每年放弃数千万袍金，却赢得了公司众股东的一致好感。爱屋及乌，他们自然也会信任“长实”系股票，成为李嘉诚经营决策时的支持者。作为大股东和大户，股票升值，得大利的当然是李嘉诚。有公众股东的帮衬，“长实”系股票自然会被抬高，“长实”系市值必然大增，股民得到好处，李嘉诚欲办大事，就很容易得到股东大会的通过，这种做法使双向均受益。

在香港这个拜金盛行、物欲横流的商业社会里，李嘉诚不为眼前的利益所动，处处照顾股东和公司的利益，实在是难能可贵，值得从商者借鉴。

□李嘉诚人生启示：

生意场上以和为贵，互惠互利，是能使双方得到双赢的好事。大家合力就能办更大的事，为彼此带来更大的利益。许多人为争一时之气与人失和乃至势不两立，处处与之为难，这样做从长远考虑来说是得不偿失的。因为你在不给对方机会的同时也断送了自己的机会。以和求发展，双方均受益才是更高的境界。

2. 要竞争更要合作

李嘉诚智慧 扩张竞争也要以和为贵，求得双赢。

香港传媒常用“擎天一指”来形容在拍卖场上竞价的李嘉诚。其实，“擎天一指”指的是李嘉诚强大的经济实力。拍卖场上的李嘉诚从未显示出横扫千军、力挫群雄的必胜气概。

李嘉诚觉得无论是购买土地还是公司，不要认为非得手到擒来不可，不能持买古董的心理。今日失去这块地，以后还有别的地皮可买，目的都是在于发展地产赚钱，而不是与人斗气。

与李嘉诚不同，在香港拍卖场上，许多人都曾一掷千金、绝不放手，大家争来争去，最终都红了眼，把拍卖变成赌气斗气，不惜一切代价，非要将对方压制下去。

李嘉诚在拍卖场上极善于克制自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每次参加竞投，李嘉诚都会事先认真周密地研究拍卖对象的现有价值和发展价值，然后确定出一个自己的最高价。若超过这一最高价，他就会毫不犹豫地退出，绝不与人意气相争。

1987 年 11 月 27 日，在股灾渐去、地产渐旺之时，在香港官地拍卖场上许久未曾露面的李嘉诚，一出现在拍卖场就格外引人注目，其一举一动都备受记者瞩目。

一场激烈的九龙湾工业用地争夺战正处于白热化阶段。一般说来，官地一旦出现在旺市时，公开竞投会就促发房地产商们热烈执意的竞争情绪。这时候，买家的动机往往处于志在必得和压倒竞争对手的愿望，而不是仅仅为了竞买土地本身。

当天政府投拍的这块地位于九龙工业区边隅地带，靠近市区，是发展货品展销市场，兴建大型国际性商品展览馆的理想场地。土地面积 24.3 万平方英尺，底价 2 亿港元，每口竞价 500 万港元。

李嘉诚一开始便与对手连叫两口，底价连跳两次：2 亿 500 万、2 亿 1000 万。

"2 亿 1500 万！" 素有 "飞仔" 之称的合和老板胡应湘叫出了这个价位。

李嘉诚曾与胡应湘有过多次合作。胡应湘是著名的留美土木工程专家，毕业于普林斯顿大学。李嘉诚初涉地产之时，还曾向他请教过有关地产知识，一来一去之后，两人逐渐成了好友，交情颇深。李嘉诚回头向胡应湘一笑，胡应湘亦抱之于微笑。此时的地价已竞抬到 2 亿 6000 万。

"3 亿！" 李嘉诚 "擎天一指" 一举起就连跳八口，掀起了一轮竞价高潮。

"3 亿 5500 万！" 胡应湘连跳十一档，四座皆惊，再掀高潮。

常言道 "商场无父子"。那么，在商场竞争中，朋友之谊自然也会将暂且被放到一边。

而后拍卖高潮一浪高过一浪。紧接着，和黄董事黄志祥、新世界发展主席郑裕彤、利性的合作公司等地产大豪也不甘寂寞，纷纷加入竞价。此时，李嘉诚的副手周年茂，悄悄来到胡应湘的副手何炳章身旁，与他低声耳语。接着胡应湘不再应价，退出竞投。

当有人叫价到 4 亿元时，全场哑然，叫价已高出底价一倍。熟悉拍卖行规的人都知道，这是拍卖场最为敏感的临界线。

短暂的沉默中，竞投各方都在心中打着算盘。

"4 亿 9500 万！" 李嘉诚 "擎天一指" 再次举起的叫价，高昂得令所有人咋舌。

终于再也无人竞价，一声槌响，这块官地便有了主人。一场竞投战火宣告停息。

李嘉诚随之当场宣布："此地是我与胡应湘先生联合所得，将用来发展大型国际性商业展览馆。"

一位地产分析家评论说："依本人估计，李嘉诚可能事先已把这块官地的最后投价定为 5 亿。这个价，可以说是竞价各方心目中的最高价。其实，有人会定在 4 亿，有人会定在 4.5 亿，各家有各家的算盘。此时的李嘉诚，已声名显赫，在地产业的地位举足轻重。人所共知的事实是他染指的土地，开发物业所得盈利，往往高出同业。故他出价 4.95 亿，仍有厚利可图。别人都深感心有余而力不足。"

"竞价进入高潮之时，投手很容易失去冷静，情绪冲动，于是便不管死活，竞出高价，非得做赢家不可。不过这次倒没有这样。如果真的出现这种情况，李嘉诚必会退出，以成全对手风头。"

曾有记者问过李嘉诚："都说您在拍卖场上 '擎天一指'，志在必得，出师必胜，可为什么有时还是中途退出呢？" 李嘉诚幽默地回答道："这是因为我心中有数，经商为的是利润而不是为了竞争，如果有利可取就参与竞争，否则的话就要退出。你们没有看到我想举右手，就用左手用劲按住；想举左手，就用右手按住。"

信步前行，进退自如，这就是李嘉诚的竞争风格，他始终坚持自己的底线，宁可做输家也不让意气使自己失去理智，逞一时之气导致延误大局。

在拍卖场上，李嘉诚及时与胡应湘沟通，使其从竞争对手变成合作伙伴，经商原



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本是为了谋利，而不是赌气，没有必要把对手硬压下去，他选择了一定程度的退让，使双方均在合作中取得了利益，达到了双赢。

□李嘉诚人生启示：

人面对力所不及的事时，往往逞一时之气，显一时之威，到头来只能是自己打落了牙往肚子咽，自己酿的苦酒自己喝。我们常常就是缺乏这种进退自如的状态，往往为了某些既得利益拼命争取，就算力所不及也毫不在意。到头来甘苦自知。与其那时来收拾残局，甚至造成亏本，倒不如从一开始就克制一些。对本身力所不及，又面临强大竞争对手，可能使自己受损的，不妨以“和”的心态来面对，以求“合”——即双方合作，双方受益。

3. 不独利己，利益均沾

李嘉诚智慧 利人才能利己，使双方均能受益。

从 1984 年起，李嘉诚进行过三次私有化。具体说来就是改变原有上市公司的公众性质，使之成为私有公司。

1985 年 10 月，李嘉诚宣布将国际城市有限公司私有化。出价较市价高出一成，小股东大喜过望，纷纷接受收购。

李嘉诚放弃了在股市熊市时低价收购以求对小股东公平。对此，李嘉诚解释说：“我们不是没想过，但趁淡市以太低的价钱收购，对小股东来说‘唔抵数’。”

李嘉诚在股市中的形象一向极佳，原因是他时刻不忘照顾小股东的利益。由于得到股东拥戴，李嘉诚在股市中时常可以要风得风，要雨得雨，纵横股海，如鱼得水。

李嘉诚第二次私有化，是收购青洲水泥。同收购国际城市一样，这次的收购非常顺利。

1988 年 10 月，长江实业宣布将青洲水泥私有化。长江控有其 44.6% 的股权，以 29 港元一股的价格进行全面收购，收购价比市价高出 13%，涉及金额 11.23 亿港元。到 12 月 30 日收购截止期，长实已购得九成股权，可以完成强行收购，完成私有化。全资控股后的青洲水泥成为该系全资附属上市公司，申请摘牌后就变成了长实旗下的私有公司。

李嘉诚对旗下公司私有化后，避免了业务重叠（如嘉宏与长实、和黄就存在这个问题），使机构更为精简。私有化之后，李嘉诚不必再使长实系所有公司的经营和实绩都暴露在公众面前。这样可以使他在许多商业活动中，拥有更多的主动权。

李嘉诚的第三次私有化，可谓一波三折，远不如收购国际城市、青洲水泥那么风顺。

嘉宏是长实系四大上市公司之一，于 1987 年将港灯集团非电力业务分拆另组嘉宏国际集团有限公司而上市。上市时，嘉宏综合资产净值为 44.57 亿元。和黄控有嘉宏约 54% 的股权，嘉宏则控有港灯 23% 的股权。到 1992 年 6 月底全面完成收购时，市值达到 155.09 亿元。

1991 年 2 月 4 日，控股母公司和黄宣布将嘉宏私有化的建议，以每股 4.1 港元的价格将嘉宏收归私有，涉及资金 118 亿港元，被称为香港有史以来最大的一次私有化计划。

收购价比市价溢价 7.2%，和黄当时拥有嘉宏 65.28% 的股权，实际动用资金 41 亿港元便可完成收购。

李嘉诚解释，这次收购主要原因是嘉宏盈利能力有限及业务与长实、和黄重叠，并声称不会提高收购价格，如有人肯出 5 港元的价格收购，他会考虑出售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嘉宏资产估值在每股5～6港元的水平，和黄开价4.1港元，这种做法显然是肥了大股东，而损害了小股东。

李嘉诚解释嘉宏盈利前景有限，应该是事实。但在1991年4月10日嘉宏股东会议上，小股东质询：嘉宏1990年财政年度业绩在（1991年）3月8日公布时，盈利状况甚佳，13.16亿港元的年盈利比上一年增幅达29%。另外，嘉宏所控的港灯市值连月上升，也会造成嘉宏资产值增高，这都有益于嘉宏的发展。

小股东纷纷质疑，并表示反对，嘉宏私有化建议最终以不足1/4的支持宣布流产。

当时证券界普遍认为，流产的原因是收购价偏低，收购方对嘉宏的评估与实际业绩差异太大。和黄出价太低，远不及1987年上市供股价4.63元的水平。李嘉诚素来关注小股东的利益，而和黄的收购建议对小股东照顾不够，有失长实系的一贯作风，从而失去了小股东的支持，导致功亏一篑。

另外，小股东反对私有化，除认为和黄条件"苛刻"外，看好嘉宏的前景，舍不得"忍痛割爱"，则是私有化失败的另一大原因。

按规定，私有化失败，一年之内不得再提（私有化）建议，经历了一次失败的嘉宏未来的走向吸引着世人的眼球。

1992年5月27日，和黄重提嘉宏私有化。收购价每股5.5港元，较停牌前收盘价高出32%，涉及金额58.38亿元。

李嘉诚表示，私有化目的在于简化机构。对和黄是否供股集资来筹措资金，李嘉诚不做表态。

在7月10日的嘉宏股东大会上，私有化建议以96.7%的赞成票权通过。

这次的收购价，比上一次的出价4.1港元提高了36.62%，但比资产净值每股6.4～6.5港元的水平仍有折让。

这次收购能够成功的原因就在于，大股东在保全自身利益的同时又顾及了小股东的利益，在利己的同时兼顾利人，利益均沾，大家受益。

□李嘉诚人生启示：

在成功学中，有一条"互利法则"，即你给人一份利，别人就会给你一份利。"利益共沾"，是聪明商人遵循的法则。李嘉诚深知"利益共沾"的法则，他始终坚持：不独利己，更要利人，不能总把自己的利益摆在别人的之上，而是要学会利人法则。生活中也是如此。顾及对方的利益非常重要，它们是相辅相成的。一个人不能把目光仅仅局限于自己的利上。自己舍得让利，让对方得利，最终还是会给自己带来较大的利益。



4. 优势互补，共谋双赢

李嘉诚智慧 **抓住机遇，强强联合，优势互补，就能带来双赢的良好局面。**

在成功抵御亚洲金融风暴的冲击之后，1998年，香港特区政府宣布将重点推动高科技和高增值产业的发展，以带领香港走出经济困局。把香港建设成为"国际中医药中心"（"中药港"）就是其中的一个重要目标。

为成为"国际中医药中心"，香港特区政府已制定出一项庞大的10年发展计划。

1999年7月，香港特区政府制定的《中医药条例》获得香港立法会通过。从此，香港所有中医师必须注册，而批发及零售中药材也需领有牌照。随后，香港特区政府根据《中医药条例》成立了中医药管理委员会，制定附属条例，使中医注册工作可以顺利展开。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2001 年 5 月，香港中药研究院成立。研究院计划分阶段支持中药的标准化和认证、产品研发、安全评估和药品成效临床科学研究，确保产品品质和成效，提高中药在国际上的认可性。

李嘉诚看好这个机会。他雄心勃勃，与香港新世界发展有限公司主席郑裕彤联手投资 50 亿美元打造香港“中药港”。

2003 年 11 月 25 日，同仁堂集团旗下子公司“同仁堂国际”及其合资公司北京同仁堂泉昌有限公司正式在香港成立。当天，同仁堂集团副总丁永玲表示：“同仁堂将继续积极寻求实力雄厚的战略伙伴，采取更灵活的合资方式和经营模式，实施多元化的经营战略，使同仁堂的业务更加国际化。”丁永玲这番话并非空穴来风，时隔不久，业内就传出“百年老店同仁堂将与香港首富李嘉诚旗下的和记黄埔成立合资公司”的消息。

2003 年 12 月 13 日，和记黄埔旗下全资子公司和记中药投资有限公司与同仁堂正式签约，双方合资成立“北京同仁堂和记医药投资有限公司”。该合资公司总投资额约为 2.39 亿美元，同仁堂与和记各占 49% 的股权，另由同仁堂选定的小企业出资占余下 2% 的股权。在此项合作中，和记黄埔投入了 10 亿元人民币。

其实，李嘉诚与同仁堂的合作并不是刚刚开始。早在 2000 年，同仁堂科技（8069.HK）在香港上市时，李嘉诚就以战略投资者身份成为其第二大股东。同仁堂良好的销售业绩促进了之后李嘉诚与同仁堂集团的再次合作。

签约的成功，意味着李嘉诚为自己打造“中药港”建立了储备丰富的“原料仓库”。

与内地和台湾相比，香港在中医药方面的基础薄弱，起步也比较晚。而且，李嘉诚打造“中药港”，在制造业方面香港并无现有资源可用，急需在内地寻找可合作的中药企业，使之与香港作为国际大都市和国际金融中心，以及丰富的国际市场销售经验的优势相结合。

签约的成功，意味着同仁堂迈出了海外投资发展战略的步伐。

内地的中医药发展虽然十分成熟，却主要局限于国内市场，没有走向海外，发扬光大。而香港背靠内地，可以借助内地丰富的人才、科研、经验、原材料、产品等资源，成为引领内地中医药走向世界舞台的跳板。

作为有 300 年历史的同仁堂集团，如今拥有总资产 28.8 亿元，每年生产中成药 1 万多吨。到目前为止，同仁堂已取得生产批准文号的中成药品种近千个，常年生产的品种 400 多个，并能生产 24 个剂型产品。同时经营各种中药材、中药饮片 3000 余种，还拥有药用动物养殖厂，每年向生产企业提供纯种乌鸡和优质鹿茸。在同仁堂的产品中，安宫牛黄龙、牛黄清心丸、乌鸡白凤丸、大活络丹、国公酒占据着同类市场的大半江山，每年在国内市场的销售额高达上亿元。

无论如何，双方都是重量级的人马，这是一次“门当户对”的婚姻。

2002 年，国务院发展研究中心为同仁堂制定了 10 年发展战略，计划利用 3 ~ 5 年时间建立并完善国内、国际比较稳固的销售网络。国内建 500 家连锁药店，海外建 100 家连锁药店，实现销售 50 亿元，初步形成跨国公司的框架；利用 5 ~ 10 年时间实现企业的快速发展，实现销售总额 200 亿元，使同仁堂中医药集团成为国际传统医药的知名企业。

按照同仁堂国际董事总经理丁永玲的说法，同仁堂的目标就是：“凡是有华人的地方，都会有同仁堂”。

“站稳亚洲、迈进欧洲、渗透美洲、开辟大洋洲”是殷顺海为同仁堂制定的海外发展战略。“国际天然药物市场的第一品牌”则是同仁堂发展的终极目标。

当时，同仁堂已经在马来西亚、印尼、澳大利亚、英国、泰国、澳门、加拿大、美国等地开办了合资公司和连锁药店。在向海外市场迈进的过程中，同仁堂利用“金字招牌”的优势，以品牌作为无形资产入股。在同仁堂与英国和中国香港的合作中，同仁堂仅以品牌参股，就占了 25% 的股份。而在国内国际开办的这些药店则挂在集团名下。

不过，虽然定位国际市场，同仁堂科技的产品主要还是销往内地，外销能力差强

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人意。2003 年前三个季度，同仁堂科技的药品在中国销售了 6.76 亿港元，在海外仅仅销售了 2900 万港元。

但是，由于中国传统中医药理论与西方现代医学体系存在较大差异，中医药的作用机理无法用现代医学理论来解释。因此，这一直是阻碍中国中医药走向世界的一道难题。这使得中国中医药长期游离于国际主流医药市场之外。多年以来，国内的中药出口基本以中药材为主，中成药仅占中国出口额的 20% ~ 30%。而日本、韩国则凭借发达的中药产业及其技术开发优势，通过对由中国进口的中药材原料进行深加工后，垄断了 90% 的国际植物药材市场份额。国内的中药多是以健康食品的方式进入国际市场，既拿不到 OTC 的牌，也无法获得处方药的证书。像三九胃泰等国内知名中药产品，都是贴着"健康食品"的标签远销十几个国家和地区的。

中医现代化是一个复杂的过程。资本的介入无疑能够提高中药现代化的研究速度，加快进军国际市场的步伐。因此，寻求与国际集团的合作，成为中药产业走向世界的一个重要步骤。

这样一来，李嘉诚携手"大宅门"，迈入同仁堂，就成为一个极其自然的选择。一个是创建于清朝康熙年间的闻名遐迩的中药老字号，一个是财大气粗的香港首富，这桩"门当户对"的医药"联姻"自然成为 2004 年中国医药行业整个重组并购事件中的一大亮点，让业内人士尤其是中医药界人士无不为此感到精神大振。

同仁堂的一位负责人表示，这是同仁堂近几年"收到"的最大一笔投资。这笔资金的到来无疑将给同仁堂注入新鲜的血液，成为同仁堂事业发展的强劲的助推器。

同仁堂的目标是在 6 年内，把目前在国内的 300 多家零售药店扩展至 900 家，5 年内，把目前的 10 多家海外零售药店增加到 100 家，使同仁堂成为国际知名中医药企业，并把国内发展成熟的中医药推向国际医药市场。

这与李嘉诚打造香港"国际中医药中心"的初衷不谋而合。

国家食品药品监督管理局副局长任德权说："中西方文化在这里（香港）和谐交融，为中医药的发展提供了得天独厚的条件。香港的特殊地位决定了香港在中医药现代化、国际化的进程中必然具有特殊的地位，必将发挥重要作用。"

因此，同仁堂与李嘉诚的和记黄埔的结合，无疑实现了内地与香港中医药的优势互补。同仁堂也将凭借自身在产品、技术及人才等方面的资源，背靠李嘉诚这棵有着丰富的国际市场销售经验及雄厚实力的大树，加快向海外扩张的步伐，以香港为跳板，引领中国的中医药走向国际舞台。

□李嘉诚人生启示：

任何人都有其优势和擅长的一面，同时也不可避免地存在着不足的一面。当别人的长处恰好能弥补你的不足，你的长处又恰恰是对方所不具备或不擅长的时候，你们就有了形成优势互补合作的机会。这样的合作可以发挥你和对方的优点。可以想见，当双方将自己的优点尽量发挥出来的时候将会给合作带来怎样积极有利的影响。这样有效的合作无疑能够使双方共谋发展，形成双赢。



5. 有钱一起赚，合作求发展

李嘉诚智慧 **有钱一起赚，利润大家分享，这样才会有人愿意合作，财源就会滚滚而来。**

做生意要学会合作，在合作中谋求共同发展，进而壮大充实自己。但是合作又不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是简简单单地就能够完成的——这牵扯到利润的分成。真正的合作应该建立在诚实信用的基础之上，为双方的共同利益而筹划景象。李嘉诚的合作之道便令人称赞。

从 1986 年开始，李嘉诚开始不遗余力地帮助中资，这为他处理好与内地的关系奠定了基础。

李嘉诚首先帮助荣智健借壳上市，实现了中信泰富的迅速扩张。

接着，李嘉诚又帮助荣智健收购恒昌行，这是香港收购史上最大的一宗交易，中资正是自此役令香港股市刮目相看。

恒昌行全名是恒昌企业有限公司，是华资第一大贸易行，创立于 1946 年，创办人之一是前恒生银行董事长何善衡。恒生行历史悠久，信誉卓著，业务范围广，业绩优良。恒昌整个集团资产净值高达 82.73 亿港元，经营状况良好，而且三大股东拥有绝对的控股权（何善衡 30%，梁球琚 25%，何添 15%，共计 65%）。如不是自己想要出售，外强没有任何可乘之机。只因为三大股东年事已高，后人又无意经商，这才萌生出售之意。

1991 年 5 月，郑裕彤家族的周大福公司、恒生银行首任已故主席林炳炎、中漆主席徐展堂等成立备贻公司，提出以 254 港元／股的价格向恒昌全面收购，涉及资金 56 亿港元。

据市场披露的消息，备贻公司的三大股东已事先做出三分恒昌的瓜分计划：郑裕彤得恒昌物业，林氏家族得恒昌汽车代理权（代理日本本田、日产、五十铃及美国通用汽车经销权），徐展堂则取得恒昌的粮油代理等业务。

此时的荣智健、李嘉诚也在紧锣密鼓地策划收购，暂且按兵不动，秘而不宣。

备贻想获成功，非得恒昌大股东支持不可。殊不知，恒昌行是三位老股东一生智慧和勤劳的结晶。他们出售恒昌行，是希望它能够完整保留下来，并且发扬光大。在此前提下，哪怕价格低些，都好商量。但备贻意欲“拆骨”三分天下之举，恰好犯了老人的大忌。老人情愿不卖，也不愿眼睁睁看着自己创下的江山四分五裂，分崩离析，终生心血付诸流水。

结果，备贻没有进入价格谈判，便被判出局，黯然退场。

备贻败退后，以中泰为核心的新财团，立即加入了收购角逐。新财团 Great Style 公司共有 9 名股东组成，前 6 大股东是：荣智健任主席的中泰占 35%，李嘉诚占 19%，周大福占 18%（郑裕彤倒戈加盟），百富勤占 8%，郭鹤年的嘉里公司占 7%，荣智健个人占 6%。

1991 年 8 月初，Great Style 向恒昌提出收购建议，作价 336 港元／股（高出备贻 82 港元），涉及资金 69.4 亿港元。经过一个月的洽商，双方于 9 月 3 日达成收购协议。至 9 月 22 日，香港收购史上最大的一宗交易，终于为荣智健、李嘉诚等合组的财团完成。

控制了恒昌的中泰成为香港股市的庞然大物。到 1992 年年初，其市值已膨胀到 87 亿港元。香港股市一直视中资股为无物，此番却不得不刮目相看，可谓一战成名。

1992 年 1 月，中泰宣布第三次集资计划，配售 11.68 亿新股，集资 25 亿港元，用以收购未持有的恒昌 64% 的股权。李嘉诚极为爽快地接受了荣智健的收购条件，将手中所持恒昌股作价 15 亿港元卖给了荣智健。恒昌一役，李嘉诚名利双收，既赢得帮衬荣智健的好名声，又获得大大的实惠——售股盈利 2.3 亿港元。荣智健完成全面收购后，中泰不仅成为红筹股（中资股与国企股的统称），还于 1993 年上半年进入蓝筹股（恒生指数成分股，由 33 种上市公司股票编算恒指，均为各类上市公司的代表股票）。“与人方便，自己方便。”既让朋友挣了钱，自己也有的赚，这样的事，李嘉诚最乐意做，也经常做。这一方面衬映出其仁和之心，另一方面也折射出李嘉诚通晓大义、求合发展的深谋远虑。李嘉诚与荣智健联手合作，也因此成为股市佳话。

在这场收购战中，李嘉诚仔细分析收购目标的特点，冷静观察竞争对手的一举一动，自己则在一旁积蓄力量，蓄势待发。在得知备贻的“拆骨”计划时，李嘉诚便私下坦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

言断定，备贻肯定会头撞南墙无功而返。况且备贻绝无恶意收购的胆略及实力，就算有些恶意，以老人的倔脾气，殊死抵抗，备贻的胜算实在太小。

备贻败退之时，就是中泰出击的最佳时机。因此，当时他按兵不动。李嘉诚的确料事如神，备贻被他不幸言中，未能进入价格谈判，就被恒昌行拒之千里。而李嘉诚则以其进行善意收购的良好声誉及尊重老人的谦谦君子之风，深深博得老人的好感，以致收购顺利完成。

这里，又一次显示了李嘉诚人品人格及声誉在商业活动中的巨大作用。有道是天酬苦心人，恒昌一役回报李嘉诚的是名利双收。

香港股市素以潮起潮落、凶险莫测著称。在香港股市的收购中，常见的收购策略主要有 3 种类型：

（1）霸

这是典型的海派作风，不计成本，一掷亿金，速战速决，以实力与对手较量，更以绝对优势压倒对方。如此收购代价极昂，一般“残胜”或“惨胜”。包玉刚收购九龙仓是其典型的战例。

（2）奸

这是一种恶意收购。就是既当庄家，又当炒家，甚至自抛自收以图操纵股市，其结果往往造成恶意收购，股民叫苦不迭，怨声载道。其代表人物刘銮雄被称为“股市狙击手”，是人人生畏的“恶意收购”的典型。刘銮雄留学海外，他最早向香港引进华尔街商法，是一种海盗似的商法。刘銮雄对香港证券业起过功不可没的历史性推进作用。但由于他奉行“恶意收购”，使他在股市形象颇糟，股市同人闻之色变。

（3）义

这是一种善意收购，代表人物就是李嘉诚。收购对方的企业，必与对方进行协商，尽可能通过心平气和的方式谈判解决。若对方坚决反对，不会强人所难。李嘉诚富有心计，又极有耐心，擅长以柔克刚，以静制动。最典型的就是他收购港灯的案例。李嘉诚的收购从不带有情绪化，从没有把被收购企业当作古董孤品非买不可的心理。遇到阻力，便权衡利弊，会不带遗憾地放弃。收购九龙仓、置地，他都持这种态度。无论成与不成，通常都能使对方心悦诚服，且在日后成为朋友。

收购成功，李嘉诚不会像许多新任老板一样，进行一锅端式的人事改组与拆骨式的资产调整。他尽可能挽留被收购企业的高层管理人员，照顾小股东利益。股权重组等大事，必征得股东会议通过；收购未遂，李嘉诚也不会以所持股权为“要挟”，逼迫对方以高价赎价，以作为退出收购的条件。

有人就曾戏称，要挫败李嘉诚的收购计划很简单，只要说一声“我不愿意”，李嘉诚就不会再做任何行动了。

李嘉诚与人为善的行为总能将刀光剑影化为和风春雨，最后皆大欢喜，大家受益。

□李嘉诚人生启示：

人生路上总会有一些事情是单凭自己的力量不能顺利完成的事，这时就需要与他人一起合作，同闯难关。这时应切记，不能仅从自身利益去考虑，只顾自身，而是应该多为合作伙伴乃至对手想一想，有钱一起赚，大家都受益的同时也为再次的合作与以后的发展铺平了道路，创造出和谐的外部环境与氛围，成为日后发展的助力。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧三

长袖善舞：建立通达人脉

成功的庞大资源往往就在身边，那就是无数的“人”。只要善于把握、打理、培植你的人脉，就能聚集人气，进而铸造人望，有了这样的臂助，资金、技术、渠道还不是唾手可得，何愁大事不成？李嘉诚一句话道出了他成功的秘诀：多栽树，少种刺；多铺路，少拆桥。谁能广结善缘，谁就朋友满天下；谁朋友满天下，谁就能量无边。



1. 先播种，后收获

李嘉诚智慧 **有时一件表面看似很吃亏的事，往往会变成非常有利的事。**

经商就得有开阔的眼光，从大局出发。要想把生意做活做好，合作自然是少不了的。只是合作总要牵涉到利润分成，因此合作双方难免不出现矛盾，这就需要合作者的信用与策略了。

1979 年 10 月，中国国际信托投资公司在香港设立分公司，董事长荣毅仁邀请李嘉诚出任中信董事。

荣智健于 1978 年移居香港，事业上也颇有成就。1986 年，荣智健参加香港中信集团的工作，不久升为香港中信的董事总经理。

荣智健雄心勃勃，他不满足坐“现成”的交椅，想凭自己的实力，创立一间完全由自己控制的公司。

李嘉诚以扶植其子泽钜、泽楷的心理，一直都在关注荣智健的事业的发展情况。

李嘉诚任中信董事 10 年，未做多少实质性的工作。如今，交情不错的荣智健有心大展宏图，此时肯定要助其一臂之力。

李嘉诚、荣智健都看好借壳上市，这正是英雄所见略同。

借壳上市是股市术语。一家公司上市，原则上需要 5 年以上的经营实绩。按正式手续在交易所上市，需花费相当多的人力、财力和时间。

于是，一些急于上市的公司，通过收购他人的小型上市公司，以实现自己上市的目的。

这些小型上市公司被喻为“空壳”——资产和营业额都极少，买家无需动用大额资金，有别于一般含义的股市收购战。中资公司要么资历较浅，要么会计制度不合上市要求，一般很难通过正途上市，所以只能打资产少、经营差的上市公司的主意。

李嘉诚、荣智健在股市多方寻找、权衡，最后相中了泰富发展这只壳。泰富经营地产及投资状况良好，拥有泰富 50.7% 控股权的曹光彪在与国泰航空的空中争霸战中不敌对手，焦头烂额，为摆脱困难，曹氏决定“减磅”。

李嘉诚的英籍高参杜辉廉任主席的百富勤，为中信的财富顾问及收购代表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1990 年 1 月，百富勤宣布向泰富主席曹光彪以 1.2 港元 / 股的价格购入其泰富股份，并以同样的价格向小股东全面收购。

泰富市值 7.25 亿港元，是当时股市的“蚊型股”。

中信没有付现金收购，而是通过一系列复杂的换股，及以物业作价的步骤完成的。

李嘉诚和荣智健都曾是港龙（曹光彪的主力舰）的股东，与曹光彪打过交道。

因此，这次收购是经各方缜密协商，互惠互利的公平交易。

到 1991 年 6 月，泰富经改组、集资、扩股之后，股权分配是：中信 49%、郭鹤年 20%、李嘉诚 5%、曹光彪 5%。泰富正式改名中信泰富，荣智健任董事长。

李嘉诚不遗余力，全力帮助中信借壳上市，但最后只占 5% 股权，从股份分配上，可见李嘉诚旨在促成这件事，而无意获取权益。其实，李嘉诚吃这点小亏是为了以后更大的发展。中资在香港的发展势头十分强劲，迅速崛起，逐渐形成与英资、华资三足鼎立的趋势。

与中资交好，有助于今后的进一步扩张。李嘉诚此次播下的这颗种子，为以后李荣合作打下了良好的基础。

从李嘉诚辅佐中信收购泰富起，香港中资和内地国企，纷纷扯超人衫尾，欲借超人之力购壳上市，合组联营公司，利用双方的优势，在香港和内地同时拓展业务。

李嘉诚选择了首钢。

首都钢铁企业总公司，是中国特大型四大钢铁基地之一，职工人数为 27 万；经营多元化，包括钢铁、采矿、电子、建筑、航运、金融等 18 个行业；在国内拥有一百多家大中型工厂和 70 家联营公司；在外拥有独资、合资企业 18 家。

李嘉诚选择首钢，还有一个机遇因素。

香港有一家东荣钢铁上市公司。该公司业务以经销钢铁为主。1990 年，该公司光钢筋一项就进口 33 万吨，占香港同年市场的 1/3。东荣为李明治的联合系集团所控。

李明治因涉嫌触犯证券条例，招致证监会等机构的大调查。由于担心受到严厉的处罚，李明治有意将旗下上市公司做壳出售。

东荣钢铁与首钢的入港发展相吻合，它既可消化首钢的钢铁，还可将部分钢铁销往海外。

因为东荣当时在股市信誉很低，东荣的市价及收购价均低于股票面额，东荣是一只没有肉的微型空壳。这只小壳，并不能限制它的未来主人将其发展成大型中资企业。

首长（指首钢与长江实业）第二次合作，是收购三泰实业。

1993 年 5 月，东荣正式改名为首长国际。

经过几次收购之后，首长国际在香港站稳脚跟，实力大增，于是，开始调头向内地进军。首长国际与内地政府及企业合作的投资项目，累计资金达百亿以上。

李嘉诚以自己的商业地位及经商天才，帮助中资，协助首钢，意义深远。这是他一贯的风格，他不会锱铢必较于一单生意，而更注意日后的长远合作和利益。在商言商，多交一个朋友就多一条财路，李嘉诚是在为以后做打算。的确，他的付出没有白费。后来，中资和首钢对李嘉诚在美丽华一役失败后的发展起了很大的作用。



美丽华酒店是杨氏家族的祖业。1957 年，中山籍商人杨志云，因一次偶然机会，购得美丽华的前身——一家教会旅店。几经扩充，到 70 年代，美丽华已是拥有千余客房的一流酒店。

1985 年，杨志云逝世，其子继承父业，美丽华仍风生水起。到 1989 年，香港旅游业空前萧条，酒店入住率到 1991 年还未突破 50%。杨氏兄弟遭众股东指责，集团元老何添出任美丽华集团主席。

1992 年，邓小平南方谈话后，香港旅游业转旺。至 1993 年，美丽华已恢复元气，渐入佳境。然而，各大股东间的矛盾并未就此消融。并且，杨氏兄弟也不是团结得如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

铜板一块，大哥杨秉正坚决不放弃祖业，而其弟杨秉梁则主张去美国发展。

这正是外强"入侵"的天赐良机。

外强之强，首推香港首富李嘉诚与中资强豪荣智健合组的新财团。以长实的财力与中泰的背景，欲得美丽华，如瓮中捉鳖。一位财经评论家说："满香港，再也找不到第二对这么强大的黄金拍档。"市面上皆说："美丽华算死定了。"美丽华是恒生指数三只酒店蓝筹股中唯一的华资酒店股，该集团主要资产包括美丽华酒店、深圳蛇口南海酒店、柏丽广场，这三项加起来，总估值 93.5 亿港元。

1993 年 6 月 5 日，长实与中泰各占一半股权的新财团，向美丽华提出收购建议，每股作价 15.5 元（认股权证 8.5 元），涉及资金 87.88 亿港元。

美丽华集团于 9 日申请停牌，停牌前市价为 14.8 元。李嘉诚 15.5 元的收购价，溢价不到一成，一般要溢价二成方可生效（即为众股东接受）。市场普遍认为，李氏、荣氏的出价太低，估计美丽华的资产值为 18 元 / 股。

李嘉诚是股市收购老手高手，他应该深谙此理。也许他过于自信，认为不会再有强手跳出来与其角逐"猎物"。

据李嘉诚自己说，他们此番收购，是美丽华的一名大股东主动提出洽商，该股东有意出售其所持股权，并且持股数不少。

这会是谁呢？难道会是杨氏家族掌门人杨秉正？到 6 月 14 日，美丽华董事总经理杨秉正发表公开信，声称全部董事均未与长实、中信达成共识，美丽华物业发展潜质极佳，资产净值为 20 元 / 股。信中提到，6 月 8 日晚才接到李嘉诚、荣智健财务顾问的电话意向，而次日早上 9 时，收购建议书就送到美丽华董事局。"这么庞大的收购行动，未给予当事人适当时间去了解，而突然采取行为，那当然算不得友好和善意。"

杨秉正显然对买主的 15.5 元 / 股的价格不满。市场传闻，主动与李嘉诚接洽的股东，很可能是美丽华董事局主席何添，但何添所持的股权不及杨家的零头。李氏、荣氏欲获成功，杨秉正才是关键。

6 月 22 日，杨秉正又刊启事，称公开信可能有不适之词，致使公众对李嘉诚、荣智健两位先生产生误解，谨向两位先生深表歉意。这则启事使公众疑窦丛生。有人道，李嘉诚有失一贯的君子之风，对方抗拒，仍执意收购；亦有人言，李嘉诚仍是不抱买古董的心态，价码已出，不再随意更改，成则得，不成则弃。

杨氏家族只持有 3 成多股权，李荣集团全面收购，仍取胜有望。

谁料半路上杀进个程咬金——李兆基的介入，使局势完全逆转了。

谁会想像李兆基会公开与李嘉诚"为敌"呢？二李交情之深，路人皆知。他们是地产老拍档，曾在温哥华，与郑氏等共同投得并发展世博会旧址，总投资百亿。他们还是高尔夫俱乐部的"波（球）友"，每周相聚一次，形影不离。更令人称道的是，不久前，他们共同推出一个"嘉兆台"高级地盘，把两人的名字合成物业名，成为两人友谊的永恒象征。

本来，未陷债务泥淖的杨秉正，完全可抓住所持的股权不放。也许他真的担心"怀璧惹祸"，就寻找第三者为其"藏璧"。这个人就是先父的至交，并且财力居香港十强之列的李兆基。

李兆基碍于李嘉诚的情面，开始非常为难。现在杨志云遗孤有难，不帮又说不过去。

真正促使李兆基下决心的，是杨秉正"送璧入怀"。美丽华前景广阔，谁不垂涎欲滴？于是，李兆基就给密友李嘉诚致命一击，与杨秉正私下签订协议。

杨秉正以极优惠的条件，让李兆基保证只做股东，从杨氏家族购得略过三成的美丽华股权。李兆基保证只做股东，管理权仍为杨氏家族所控，从而解了杨秉正的心头之患。

李荣集团一时方寸大乱。一贯不抱买古董心理的李嘉诚，一反常态，把 15.5 元的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

收购价提高到17元，与李兆基的同等收购价对撼。一位证券经纪商称："头脑冷静的李嘉诚，也会情绪冲动，在古董拍卖会上竞价了。"

到7月12日，以杨秉正为首的8名董事，仍拒绝百富勤(长实与中泰委托的财务顾问)的收购建议，他们还控有7.61%的美丽华股权。以何添为首的5名董事持有5.37%的股权，他们主张接受收购。

7月16日，百富勤宣布至全面收购截止期，只购得13.7%股权及9.2%认股权证，股权未购满50%以上，承认收购失败。

而李兆基通过市场吸纳，使其所持股权增至34.8%。因未过35%全面收购触发点，无须发起全面收购，却保持第一大股东地位。

证券分析员说："李兆基攻守兼利。如果李嘉诚再要发动全面收购，李兆基可从杨秉正等股东手中买入股份，超过半数不太难，李嘉诚又可能徒劳无功。如果李嘉诚按兵不动，他也不动，稳可控制整个集团。"

李兆基敢挡李超人，轰动全港。

圈中人道："一帆风顺的李嘉诚，在美丽华一役铩羽退守，是超人在本埠走下坡路的起点。"

可此后的事实证明情况并非如此。胜败乃兵家常事，商场上你争我夺，硝烟弥漫，有闪失、有挫折都属正常状况。李嘉诚虽在收购美丽华酒店一役中失利，但他力助中资，与荣智健、首钢等企业的合作则又是他过人的精明之处，这一合作，为他事业今后的发展打下良好的基础。美丽华一役，李嘉诚的事业不仅没有走下坡路，反而蒸蒸日上，锐不可当，前景良好。

□李嘉诚人生启示：

商场如战场，可是在竞争激烈的商场上真心的帮助别人，同样可以促进自己的成功。李嘉诚曾经说："重要的是首先得顾及对方的利益，不可为自己斤斤计较。对方无利，自己也就无利。要舍得让利，使对方得利，这样，最终会为自己带来较大利益。"其实懂得靠帮助别人来使自己成功的人才是真正有远见的人。

2. 舍利取义得人心

李嘉诚智慧 **要做好生意，最重要的不是积累金钱，而是积累人心。**

每一个干大事的人，都懂得人际关系的重要性。李嘉诚作为一个杰出的领导者，更是把它当作重中之重来处理。

他身体力行，做到事事以考虑别人为先，做到千金面前不忘义，从而建立了良好的人缘，同时自己也因此受益匪浅。李嘉诚在董事袍金上的做法就是一个很好的例子。



李嘉诚出任十余家公司的董事长和董事，董事局为他开支优厚的董事袍金。但他把所有的袍金归入长实公司账上，自己全年只拿5000港元，而且他为和黄公差考察、待客应酬都是自掏腰包，不在和黄财务上报账。

这5000港元，还不及公司一名清洁工在20世纪80年代初的年薪。

以20世纪80年代中期的水平，像长实系这样盈利状况甚佳的大公司主席袍金，一个公司就该有数百万港元。进入20世纪90年代，便递增到1000万港元上下。

李嘉诚20多年维持不变，只拿5000港元。按现在的水平，李嘉诚万分之一都没拿到。

李嘉诚每年放弃数千万袍金，获得了公司众股东的一致好感。爱屋及乌，大家自然也信任长实系股票。甚至李嘉诚购入其他公司股票，投资者莫不步其后尘，纷纷购入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚是大股东和大户，得大利的当然是李嘉诚。

有公众股东帮衬，长实系股票被抬高，长实系市值大增。

李嘉诚欲办大事，很容易得到股东大会的通过。

对李嘉诚这样的超级富豪来说，袍金算不得大数，大数是他所持股份所得的股息及价值。

1994 年 4 月至 1995 年 4 月的年度，李嘉诚所持长实、生啤、新工股份，所得年息就共计有 12.4 亿港元——尚未计他的非经常性收入，以及海外股票的年息。

有人说，一般的商家，只能算精明。唯李嘉诚一类的商界翘楚，才具备经商的智慧。舍利取义，舍小取大，李嘉诚又是其中最最聪明的人。

此外，李嘉诚将长实旗下部分公司私有化的一些做法也充分体现了他见利不忘义的品格。

“私有化”是一个专用名词，是指改变原上市公司的公众性质，使之成为一家私有公司。

根据证券条例的规定，公司上市必须拨出 25% 以上的股份向公众发售，即使是一家家族性的上市公司，本质上也是公众公司。

公司上市、收购公司以及供股集筹，都被称作“进取”，而将公司私有化，取消其挂牌的上市地位，即是“淡出”。

其实，“淡出”也是一种收购形式，只不过取消挂牌后的私有公司，不能再从社会集资，也不再具有以小搏大、以少控多的优势。

李嘉诚之所以将部分公司实行私有化，主要有两个方面的原因：

第一，李嘉诚所控的长实系集团够庞大了，仅就长实、和黄、港灯三家巨型公司的规模而言，已足以获准浩大的集资计划。因此，将部分公司私有化，并不影响长实日后的集资扩张。

第二，私有化以后的公司，将重新变为不受公众股东和证监会制约监督的公司，因而有利于保守商业秘密，也不必再像公众公司那样向公众公布财务经营状况。

要实行私有化，时机选择是一个很关键的问题。骑牛上市，借熊退市是大股东选择的最佳时机。道理谁都懂，要真正掌握好时机，并非那么简单；而要显出大度来，避免小股东的怨恨，则更不容易。而李嘉诚的实行私有化时，却兼顾了这两点，再一次显示了他与众不同的人格魅力。

1984 年，中英就香港前途问题的联合声明签订后，香港投资气候转晴，股市开始上扬。1985 年 10 月，李嘉诚宣布将国际城市有限公司私有化，出价 1.1 港元，较市价高出一成，亦较该公司上市时的发售价高出 0.1 港元。

对于这种价格，小股东自然是大喜过望，纷纷接受收购。李嘉诚这次提出私有化，正在牛市之时，付出了较高的收购代价。如果是赶在两年前或等到两年后的熊市之时，再进行私有化，就能够实现低价收购。

对此，有人认为一贯善于把握时机的李嘉诚看走了眼，没有抓住实行私有化的最有利时机。

其实，以李嘉诚多年的商业经验，运筹帷幄的商业技巧和坚实的经济基础，完全可以在股市低潮这种有利的条件下，用超低的价格收归到自己的手中。但他并没有这样做，他充分考虑到了小股东们的不易。他们资金小，赚得的利润也少，这一次竞争也许一下子就把他们置于死地了。他说，我不是没想过借熊退市，但趁淡市以太低的价钱收购对小股东来说不公平。

所以，李嘉诚实行了他们较为满意的收购价格。李嘉诚的这种千金面前不见利忘义的品格实在是难能可贵的。

古人有得民心者得天下的道理。李嘉诚这种成全他人利益的方法，无疑是得到了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人心，所造成的良好影响虽然看不见，但时时处处都可能对他产生良好的作用。许多人自作聪明，将损人利己当成本事，殊不知，懂得照顾别人的利益，才是真正的智慧。

□李嘉诚人生启示：

人活在世上不能光顾一己之利。仅把目光停留在个人利益上，而舍不得为别人付出半分半厘的人，最终只能赚得一时小利，而失去长远之大利。如果我们在决定做一件事情之前能想想别人的利益和感受，那么我们会发现我们的道路会因此而越变越宽阔。

3. 善待他人广结缘

李嘉诚智慧 以德服人，广交朋友，广结善缘才能把生意越做越大。

善待他人，不以势压人，是李嘉诚一贯的做人准则，即使对竞争对手亦是如此。商场充满了尔虞我诈、弱肉强食，能做到这一点，实属不易。

香港《文汇报》曾刊登李嘉诚专访，主持人问道："俗话说，商场如战场。经历那么多艰难风雨之后，您为什么对朋友甚至商业上的伙伴，都十分的坦诚和磊落？"

李嘉诚答道："最简单地讲，人要去求生意就比较难，生意跑来找你，你就容易做。"

"一个人最要紧的是，要有中国人的勤劳、节俭的美德。最要紧的是节省你自己，对人却要慷慨，这是我的想法。"

"讲信用，够朋友。这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点我是引以为荣的。"

对于这点，最典型的例子，莫过于老竞争对手怡和。李嘉诚鼎助包玉刚购得九龙仓，又从置地手中购得港灯，还率领华商众豪"围攻"置地，李嘉诚并没有为此而与纽壁坚、凯瑟克结为冤家而不共戴天。每一次战役之后，他们都握手言和，并联手发展地产项目。

"要照顾对方的利益，这样人家才愿与你合作，并希望下一次合作。"追随李嘉诚20多年的洪小莲，谈到李嘉诚的合作风格时说，"凡与李先生合作过的人，哪个不是赚得盆满钵满！"

俗话说："在家靠父母，出门靠朋友。"

商场上，人缘和朋友显得尤其重要。善待他人，利益均沾是生意场上交朋友的前提，诚实和信誉是交朋友的保证。就像在积累财富上创造了奇迹一样，李嘉诚的人缘之佳在险恶的商场同样创造了奇迹。李嘉诚生意场上的朋友多如繁星，几乎每一个有过一面之交的人，都会成为他的朋友。

林燕妮对此更有深切体会。她曾主持广告公司，与长实有业务往来。广告市场是买方市场，只有广告商有求于客户，而客户丝毫不用担心有广告无人做。这样，自然会滋长客户特别是大客户颐指气使、盛气凌人的念头。

林燕妮回忆道："头一遭去华人行的长江总部商谈，李嘉诚十分客气，预先派了穿长江制服的男服务员在地下电梯门口等我们，招呼我们上去。电梯上不了顶楼，踏进了长江办公大厅，更换了一个穿着制服的服务员陪着我们拾级步上顶楼，李先生在那儿等我们。那天下雨，我浑身上下给雨水淋得湿乎乎的。李先生见了，便帮我脱下外衣，他亲手接过，并挂在衣架上，不劳服务员之手。"

做了第一单广告业务后，彼此信任，李嘉诚便减少参与广告事宜，由洪小莲出面商谈下一步的售楼广告。林燕妮还说：

"有时开会，李先生偶尔会探头进来，客气地说：'不要烦人太多呀！'"



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加拿大名记者 Johm Demont 对李嘉诚的为人也赞不绝口：

"李嘉诚这个人不简单。如果有摄影师想为他造型摄像，他是乐于听任摆布的。他会把手放在大地球模型上，侧身向前摆个姿势……他不摆架子，容易相处而又无拘无束。他可以从启德机场载一个陌生人到市区，没有顾虑到个人的安全问题。他甚至亲自为客人打开车尾箱，让司机安坐在驾驶座上。后来大家上了车，他对汽车的冷气、客人的住宿，都关心周到，他坚持要打电话到希尔顿酒店问清楚房间预订好了没有，当然，这间世界一流酒店也是他名下的产业。"

下面的故事更能说明问题。

1991 年秋，李嘉诚收到一位英国丁姓华侨的来信。这位华侨在信中说自己已经到了山穷水尽、万念俱灰的处境。李嘉诚日理万机，平时连一些重大的应酬都无法对应，他却亲笔复信，以诚挚的态度为他"指点迷津"。

丁先生：人生起伏无常，尤其从事商业。穷人易做，穷生意难做。所以你们现在面临的困难，只是数千年来亿万生意人曾经面对的苦痛的一部分。但如果明白大富在天，小富在人，如果肯勤俭有效力地面对现实，尽心经营，如俗话所说："山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村。"说不定不久你们又有一个好和新的局面。即使一切都不如意，退一步想，则海阔天空。以今日英国的工资水平，最大不了的也就是多找一份职业，生活应绝对无问题。留得青山在，不怕没柴烧，送上英镑 500，请你俩一顿晚餐。想想明天会更好！想想世界上有多少更苦的人！

李嘉诚的为人宽厚，善待他人还反映在他为老家族人扩建祖屋这件事上。

1979 年，李嘉诚为家乡乡亲们捐建了 14 栋"群众公寓"。筹建"群众公寓"时，家乡政府部门提出"优先安排其亲属入居"的建议，李嘉诚坚决反对，他在给家乡的信中说："本人深觉款项捐出，即属公有，不欲以一己之关系妨碍公平分配。"

由于在海外漂泊了 40 余年，李嘉诚十分怀念自己出生的祖屋，于是决定重修祖屋。

在修复祖屋的问题上，李嘉诚小心谨慎的态度，以大局为重的处理方法无不体现出他的过人之处。平心而论，极富爱心、孝心的李嘉诚，何尝不希望有一个优雅的居住环境，修复一座宽大舒适的祖屋，一则解决族人的居住问题，也能节省"群众公寓"之分配单位，更多地安排其他缺房户；二则聊表本人慎终追远先祖之微愿。并且，家族内也有亲属提出原有祖屋面积过于窄小，族人居住多有不便，强调这样的祖屋既与李嘉诚今日在香港之显赫地位不相称，又无法更完美地纪念李氏先祖之功德，纷纷希望扩大祖屋原有的面积。

潮州市政府对李嘉诚祖屋的修复十分重视，积极配合与支持李嘉诚祖屋的扩建工作。

居住在面线巷左邻右舍的乡亲们，十分感动李嘉诚捐建"群众公寓"的同时，并不安排族人入居，觉得扩建祖屋在情理之中，对这件事纷纷表示理解与合作。人们从心理上乃至行动上都做好了搬迁让地的准备。

在狭小悠长的面线巷，收置行囊准备搬迁的众乡亲们只等候着李嘉诚的一声令下。

这是一次"德"与"孝"的冲撞。

然而李嘉诚并没有这样做。

从小饱读儒家经典，择其德善而处世为人的李嘉诚，对这个问题考虑得更全面、更深远，他不论穷前富后，都十分注重陶冶自己的情操，不断完善自己。

在认真思考之后，李嘉诚决定不扩大面积。他打算就在原有面积的基础上建造一栋四层楼房，以供族人居住。他给那些深表疑惑的亲属解释说：

"虽然目前要拿多少钱，扩充多大的面积都不是问题。但是要想一想，这样做的后果必然会影响到左邻右舍的切身利益，我们不能拿乡亲们的祖屋来扩充自己的祖屋，绝对不可以以富压人，招致日后被人指责。"李嘉诚的这一行为在让人感动之余又给他自己带来了极高的声誉。

你想一个品德如此高尚的人，别人怎么会不愿意跟他合作呢？李嘉诚在生意场上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



只有对手而没有敌人，可以说是情理之中。想一想李嘉诚这句箴言："人要去求生意就比较难，生意跑来找你，你就容易做。"那如何才能让生意来找你？那就要靠朋友。"千里难寻是朋友，朋友多了路好走……"如何结交朋友？那就要善待他人，充分考虑到对方的利益。

□李嘉诚人生启示：

人是社会关系的总和，与他人有着千丝万缕的联系。不管在哪儿，朋友和人缘都十分重要。所谓"一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮"，一个人只有尽己所能，善待他人，广交朋友才能使自己在事业上如鱼得水，在生活中左右逢"缘"。

4. 真心交友创大业

李嘉诚智慧 朋友取之不尽，用之不竭，你对别人好，别人对你好也是很自然的。世界上任何人都可以成为你事业中的核心人物。

一个人要成就一番事业，就必须有得力的人才辅佐。而一个企业的发展，不仅需要企业内部人员的齐心协力，还需要得到企业外部人士的支持和帮助。李嘉诚自幼就曾听父亲讲过战国时代孟尝君的故事，孟尝君成就大事，得"客卿"相助是最重要的原因之一。

李嘉诚在事业逐步发展，缔造商业帝国的过程中，其用人之法也颇有些孟尝君的风范。他以自己的信誉和重用人才的作风吸引了许多"客卿"来为他出谋划策，鼎力相助，甚至不图报酬者也比比皆是。

他能有后来的辉煌，"客卿"功不可没。

"客卿"之中，数大牌律师李业广与当红经纪杜辉廉两人的影响最大。其中，李业广是"胡关李罗"律师行合伙人之一。李业广还持有英联邦的会计师执照，是个"两栖"专业人士，在业界声誉很高。

人们都说李业广是李嘉诚的"御用律师"。李嘉诚则说："不好这么讲，李业广先生可是行内的顶尖人物，我可没有这个本事独包下他。"事实上，也确实是这么一回事。

当时的李业广身兼香港 20 多家上市公司董事职位，而这些公司的市值总和已超过了全港上市公司总额的 1/4。此外，李业广还是许多商界富豪的高参。

李嘉诚是一位彻底的务实派，他邀李业广进董事局，绝对不是拉虎皮做大旗，虚张声势。

李嘉诚之所以重用李业广，是因为敬重李业广的博识韬略。

其实，李业广也并非那种见钱眼开、唯利是图的人。李业广做事一贯甘处幕后，保持低调。直到 1991 年，李业广出任香港证券联合交易所董事局主席后，才突然一鸣惊人。虽然一般的大亨很难请得动他，但只要是他敬重的人，没钱他也会鼎力相助。

而李嘉诚正是李业广所敬重的人物。因此，长实不少扩张计划，都是两李"合谋"之杰作。长江上市之初，李业广便是首届董事会董事；长江扩张之后，李业广又是长江全系所有上市公司的董事。仅此一点，足见两人的关系非同寻常。

杜辉廉也是曾为李嘉诚的事业鼎力相助出过大力气的一个"客卿"。

杜辉廉是一位英国人，出身伦敦证券经纪行，是一位证券专家。20 世纪 70 年代，英国唯高达证券公司来港发展，委任杜辉廉为驻港代表。在业务往来中他与李嘉诚结下了不解之缘。

1984 年，唯高达被万国宝通银行购并，杜辉廉随之参与万国宝通国际的证券业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杜辉廉是长江多次股市收购战的高参，并实际操办了“长实”及李嘉诚家族的股票买卖，因而被业界称为“李嘉诚的股票经纪”。

但杜辉廉并不是李嘉诚属下公司的董事，他多次谢绝李嘉诚邀请他担任“长实”董事的好意，是众“客卿”中唯一不拿薪水的。但他绝不因为未拿薪水，而拒绝参与“长实”系股权结构、股市集资、股票投资的决策，这让重情重义的李嘉诚一直觉得欠他一份重情，总想着寻机报答于他。

机会终于来了。1988 年年底，杜辉廉与他的好友梁伯韬共创百富勤融资公司，李嘉诚当即决定帮助百富勤公司，以报杜辉廉相助之恩。

杜梁二人各占百富勤公司 35% 的股份，其余股份，由包括李嘉诚在内的 18 路商界巨头参股，如长江系的和黄，中资的中信、越秀等。这些商界巨头也得到过杜辉廉的帮助，所以接到李嘉诚的邀请后，便欣然允诺。他们都和李嘉诚一样不入局、不参政，目的仅在于助其实力，壮其声威。

在 18 路商界巨头的大力协助下，百富勤发展势头迅猛，先后收购了广生行与泰盛，还分拆出另一家公司——百富勤证券。杜辉廉任这两家公司主席。到 1992 年，该集团年盈利已达到了 668 亿港元。

当百富勤集团成为商界小巨人后，李嘉诚等巨商主动摊薄自己所持的股份。其目的是再明显不过了，那就是好让杜梁两人的持股量达到绝对的“安全”线。

李嘉诚对百富勤的投资，完全出于非盈利目的，他之所以这样做，完全是为了报杜辉廉之恩。

尽管李嘉诚并不想从百富勤赚得一分一厘，但李嘉诚持有 5% 的百富勤股份，仍为他带来了大笔红利。这是因为百富勤发展迅速，是市场备受宠爱的热门股，他不想赚钱也得赚钱了。

20 世纪 90 年代，李嘉诚与中资公司的多次合作（借壳上市、售股集资），基本上都是请百富勤担当财务顾问，身兼两家上市公司主席的杜辉廉，仍忠诚不渝地充当李嘉诚的智囊。

因为有证券专家杜辉廉的鼎力相助，李嘉诚在股市上更是如虎添翼，挥洒自如，甚至对股市形成了强大的左右力。

李嘉诚最辉煌的战绩在股市，最能显示其超人智慧的场所也是在股市。而被称为“李嘉诚的股票经纪”的杜辉廉，在其中起了不可估量的作用。

李嘉诚的投桃报李，以恩图报，又使杜辉廉更加专心致志地回报李嘉诚，一心一意充当李嘉诚的“客卿”。

李嘉诚就是这样，无论是自己用人，还是求助他人，都特别看重其品质和才干。因为德才兼备者，才是最佳人选，方能与自己彼此忠诚，相互帮助，携手共进。

其实，李嘉诚得到“客卿”的大力相助，也是他“善有善报”的延伸。所谓“家有梧桐树，引得凤凰来”。假若自己品质不良，没有“梧桐树”，又如何引得“凤凰”来栖呢？

人都是感情动物，只要你用心对待他人，别人总不会忘了你的好处，日后必会报答。可惜的是，很多人眼光不是那么长远，总想着自己如何如何，而忘记了他人的感受。李嘉诚的做人用人之道，的确值得借鉴。

□李嘉诚人生启示：

在商业意识渐浓的当今社会，我们在工作和生活中，有时不免身心疲惫，备感世态炎凉。其实这个时候，我们应该好好地自我反思一下，到底是因为世风日下，人情淡泊，还是因为自己平时投资不够？其实人都是有感情的。只要你在别人需要援助时，真心实意地帮过他，他一定会对你心存感激，日后也定会寻机报答。所以在你谋求自身利益时，也请你为自己多多行善积德吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 精雕形象谋合作

李嘉诚智慧 你要相信世界上每一个人都很精明。要令人家信服并喜欢和你交往，那才最重要。

李嘉诚经常说："我母亲从小就教育我不要占小便宜，否则就没有朋友，我想经商的道理也该是这样。"

正因为李嘉诚有"不占小便宜"的思路，因此，他才能从大局着眼，认真替顾客着想，诚信为顾客服务，既顾及利益，又重视形象，争取只赚那种"漂漂亮亮"的钱，从而树立起企业良好的形象。

1977 年 6 月，李嘉诚继地铁中标后，又购入大坑虎豹别墅的部分地皮计 15 万平方英尺。虎豹别墅为大名鼎鼎的报业豪门胡氏家族的祖业。胡氏家族，即全球华人无人不晓的"虎标驱风油"的创始者。

虎豹别墅与其说是一座私人花园住宅，倒不如说是一个规模宏伟、饶有特色的公园。

这里有巍峨屹立的白塔，有红墙碧瓦的亭台楼阁，还有雕梁画栋，波光潋滟的游泳池，崖壁上布满了动物雕塑，以及各种传说中的人物泥塑和假山、山洞、展览馆等，集参观、游乐、购物、休闲为一体。凡到过虎豹别墅的人，都对它的美丽多姿、富丽堂皇，赞不绝口。因此，它成了香港较为著名的一处旅游胜地。

李嘉诚购得地皮后，在上面兴建了一座大厦。游客们多有非议，纷纷指责大厦与整个别墅风格不统一，破坏了整个布局的和谐和美观，影响了原有的人文景观。

李嘉诚得知此情后，立即下令停止在那块地皮上继续大兴土木，尽量保留别墅花园原貌。

李嘉诚深知，如果不顾公众舆论，一意孤行，就会损害自己好不容易树立起来的形象，降低自己的信誉。

失去公众，就等于失去顾客，就等于自断财路。

作为一个精明的商人，不可以时时事事计较眼前利益。因为，良好的形象和良好的信誉，远远胜过一时的财富。

李嘉诚就是在这件事情上赢得了汇丰银行的信赖，开始了与汇丰的合作。香港经济界的人常说："谁结识了汇丰，谁就高攀了财神爷。"

汇丰是香港第一大银行，又是以香港为基地的庞大的国际性金融集团。汇丰的声誉，还不仅仅限于其强大的资金实力，更重要的是，它在香港充当了准中央银行的角色，拥有港府特许的发钞权（另一家获此特权的银行是渣打银行），港人使用的港币，几乎全是汇丰银行发行的。在数次银行挤兑危机中，汇丰不但未受波及，还扮演了"救市"的"白衣骑士角色"。

一个多世纪来，经汇丰扶植而成殷商巨富的人，不计其数。20 世纪 60 年代起，刚入航运界不久的包玉刚，就是靠汇丰银行提供的无限额贷款，而成为闻名于世的一代船王。因此李嘉诚也早就有意与汇丰银行建立合作关系。

地铁车站上盖发展权一役，虽然没有给李嘉诚带来多少利润，但他在这场战斗中显示出的大智大勇，以及由此带来的声名和信誉，令汇丰现任大班沈弼对这位地产"新人"格外关注，欣赏有加，并产生了与之合作的意向。

1974 年，汇丰银行购得华人行产权。由于华人行位于高楼林立的中环银行区，而原来的华人行已年久失修，显得十分破旧矮小，与该地段的摩天大楼极不相称。因此，1976 年，汇丰银行开始拆卸旧华人行，决定清出地基，发展新的出租物业。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于此时正处在地产高潮时期，该物业又位于黄金地段，因此地产商们闻讯后莫不跃跃欲试，除了想在这一物业中分一杯羹，更想借此搭上与汇丰银行的关系。

在地铁上盖竞投中一举中标、声誉鹊起的李嘉诚自然也是其中之一。他原以为会经过一番激烈竞争才能取胜，没想到竟然十分顺利地如愿以偿。

沈弼在接到李嘉诚的合作意向材料后，当即拍板确定“长实”为合作伙伴，根本没有给其他地产商以考虑的机会。

李嘉诚居然这么轻松地与汇丰银行攀上了关系，业界莫不惊奇李嘉诚“高超的外交手腕”。

其实，李嘉诚是一个言行拘谨、稍嫌内向的人，他绝不像一个能言善辩的外交家，与其说他像一位精明的商场老手，倒不如说他更像一位风度儒雅的中年学者。

李嘉诚靠的是一贯奉行的“诚实”，以及多年努力建立起来的良好形象。这就是他与汇丰银行合作的基础，也是沈弼格外“钟情”于他的奥秘所在。

由此可见：一单生意总是有限的，而良好信誉的回报则是绵绵不绝的。

李嘉诚十分珍惜香港首席财神爷的青睐。他暗暗下决定，首次与汇丰联手，只许成功，不许失败。只有这样才能更加稳固业已形成的良好形象和信誉，并保证与汇丰长期合作。

他决心不惜一切代价，取得汇丰的信任，为日后“长实”的发展打下坚实的基础。

“长实”与汇丰共同组建了华豪有限公司，着手筹建新华人行物业。李嘉诚不负众望，以最快的速度建起了华人行综合商业大厦。

新华人行楼高22层，面积达24万平方英尺，外墙用不锈钢和随天气变化颜色深浅变化的特殊玻璃构成，室内温度、湿度、灯光以及防火设施等，均由电脑控制。

整个大厦装饰豪华典雅，融民族风格与现代气息于一体，十分气派。

整个工程耗资2.5亿港元。刚一建成，大厦写字楼和商业铺位便被抢租一空，盈利丰厚，合作双方皆大欢喜。

1978年4月25日，华豪公司举行隆重的华人行正式启用仪式。汇丰银行大班沈弼出席典礼，剪彩并发表讲话，称赞新华人行大厦的“建筑速度及效率不仅在香港，在世界也是惊人的”，并称赞该大厦“不愧为代表香港水平的出色典范”。

李嘉诚与汇丰合作的良好开端，终于发展为李嘉诚期待已久的“蜜月”——后来，汇丰帮助“长实”进行了一系列有力的收购，对李嘉诚后来的辉煌做出了巨大的贡献。

□李嘉诚人生启示：

要赢得别人的信赖，并不是三言两语就能办到的，而需要脚踏实地从实事做起，用实际行动来向别人证明自己的诚信。只有日积月累地树立起自己的形象，才能真正形成强有力的凝聚力去吸引和感召他人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧四

知人善任：得人才者得天下

自古得人才者必得天下。人才是把事业做大做强的资本。谁占有人才，谁就会在激烈的竞争中立于不败之地。李嘉诚将人才视作企业的生命，不仅善于识人，更善于用人、管人。他襟怀坦荡，唯才是举，陆续地将人才的细流吸纳进来，终于汇聚成了滚滚长江。





1. 任人唯贤

李嘉诚智慧 对我来说，人才是最重要的，甚至比金钱还要看得重要。

李嘉诚说过："我做生意，不靠投机取巧，而靠自己的一帮有才能的人。"李嘉诚自身从一个微贱的打工仔做起，发展成为香港首富；长江厂也由一间破旧不堪的山寨厂，发展成为庞大的跨国集团公司。他的巨大成功，得益于他独到的"用人之道"，即重用"有才能的人"，力图让人才的细流汇聚到"长江"之中。

李嘉诚极为重视人才。他认为，公司要想发展，人才比什么都重要。他曾说："制度比血缘更可信，人才比亲人更可贵。"

李嘉诚知道，企业要发展，就必须向外招揽新的人才，这一方面可以弥补元老沉闷胸襟及做事上的不足，另一方面也可以利用专业人才，推动企业进一步发展。有鉴于此，在事业小成之后，李嘉诚便决定起用新人、招揽更高级的人才。

香港《壹周刊》在《李嘉诚的左右手》一文中曾这么分析道：

"反观一些事业上没有像李嘉诚般飞黄腾达的富豪，倘若说他们有什么缺失的话，那往往就是不晓得任用人才，以至窒碍了企业的发展。环顾香港的上市公司，虽然很多公司资产值不少，但至今始终摆脱不了家族式管理。"

李嘉诚的"长实"系，是一家股权结构复杂、业务范围广泛的庞大集团公司，他是这一商业帝国的绝对"君主"。但在集团内部，却看不到家长制作风的踪影，而是完全按照现代企业的管理模式进行管理。

李嘉诚摈弃家族式管理，却又钟情于东方民族的企业家族氛围。西方经济学者探索日本经济奇迹的奥秘时发现，日本企业的家族氛围浓郁，形成极富特色的儒教商业文化。

李嘉诚少年时接受的教育，以儒家思想为核心的传统文化为主。自然而然的，在他的公司内部也潜移默化地受到影响，带有很强的儒教色彩。李嘉诚是个善于吸收新事物的人，又绝不人云亦云，随波逐流。他对任何事都有其独到的看法。

他认为，儒家思想中一部分可以用，但不是全部，儒家有它的优点也有它的缺点，其缺点主要在于思想中进取方面是不够的；同时管理企业要像西方那样，有明确的制度，积极进取。将两者结合起来，用两种方式来做，而不是片面地追求全盘西化或者全盘儒家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚摈弃家族式管理，而采取将中西方的优点和长处糅合在一起的管理机制。为此，李嘉诚常说："唯亲是用，必损事业。"

20 世纪 80 年代，内地开放后，不少潮州老家的侄辈亲友，要求到李嘉诚的公司做事，都遭到他的婉拒。而在"长实"系中，有他的亲戚，更有他的老乡，但他们并没有因这层关系而获得任何特殊照顾。得到他重用和擢升的，大部分不是他的老乡，其中还有相当一部分是外国人。

"任人唯贤，知人善任，既严格要求，又宽厚待人。"香港作家何文翔曾这样评述："李嘉诚成功的关键，是他融会了中西方文化的精华，采用西方先进的管理方式。"

在人才使用和管理上，李嘉诚确实高人一筹。家族式管理，将许许多多的优秀人才拒之门外。这样的管理，也许凭创业者的杰出才华可以一世显赫，但却很难维持第二代的辉煌，更不用说像怡和等一些具有先进管理制度的家族事业的百年兴盛了。

当然，西方管理方式也有其不足之处。比如不像华人经商那样富有人情味；研究和计划十分周密，但决策周期过长，不像华商握一握手，便达成协议。

李嘉诚的精明之处，在于他采取中西合璧，各取其长的策略。比如对待一个项目，李嘉诚事先会周密调查、仔细研究——这是西方的方式；一旦确定，就打一个电话或握一握手，就完成决策——这是华商风格。

李嘉诚开放式的人才观念，是他成功的一个重要因素。

汉高祖刘邦曾经这样总结他从一介平民成为大汉王朝开国皇帝的原因："运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张子房；筹集钱粮，保证大军的物质供应，我不如萧何；指挥军队，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人，都是人中的英杰，但是我能用他们，这就是我为什么能够夺取天下。"寥寥数语道尽了识人用人之妙。

在长江升至长江实业的初期，无论是策划、财务，还是销售，都由李嘉诚"一脚踢"（一手包揽）。不久，长江的地产发展有周年茂，财务策划有霍建宁，楼宇销售则有女将洪小莲负责。李嘉诚的领导角色，则由管事型变为管人型。如商场战场流行的一句话："指挥千人不如指挥百人，指挥百人不如指挥十人，指挥十人不如指挥一人。"指挥一人，就是抓某一部门的主要责任。李嘉诚不用再事事亲力亲为，而是专注于集团重大事务的决策。"指挥千人不如指挥一人"的管理方法把公司内部的管理体制大大健全起来了。

20 世纪 80 年代中期，"长实"的管理层基本实现了新老交替。各部门负责人，大都是 30 ~ 40 岁的少壮派。负责长江地产发展的周年茂说："'长实'内部新一代与上一代管理人的目标无矛盾，而且上一代的一套并无不妥，有辉煌的战绩可凭。"

霍建宁、周年茂，加上女将洪小莲，被称为"长实"系新三驾马车。洪小莲全面负责楼宇销售时还不到 40 岁，在 20 世纪 60 年代末期，长江未上市时，她就跟随李嘉诚左右担任其秘书，后来又出任"长实"董事。她是"长实"出名的"靓女"，不仅人长得靓，风度好，而且待人热情，做事泼辣果敢。在地产界、在中环各公司，只要提起洪小莲，可谓无人不知、无人不晓，业界中人都称她为"洪姑娘"。

长江的大小事务，千头万绪，往往都要到洪小莲这里汇总。而洪小莲的工作作风颇似李嘉诚，不但勤奋过人，还是个彻底的务实派，就连面试一名信差、会议所需的饮料、境外客户下榻的酒店房间之类的小事，她都要亲自过问。跟洪小莲交往过的记者这么评价她："洪姑娘是个'叻女'（有本事的姑娘），是个完全'话得事'（说话算数，能拍板）的人。"

长江总部虽不到 2000 人，却是个超级商业帝国：每年为长江系工作与服务的人，数以万计；资产市值高峰期达 2000 多亿港元；业务往来跨越大半个地球。

李嘉诚的左右手，还有一个显著的特色，就是聘用了不少"洋大人"。在 20 世纪 90 年代，香港人见了洋人（特指有欧罗巴血统的白种人）不再会有见"洋大人"的感觉。港人自信香港是东方的明珠，是全球经济最发达的地区，港人的收入及生活水平不比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

西方国家差。华人公司雇佣外国人职员可以说是理所当然的事情。

在 20 世纪 80 年代初可不同，由于百多年来洋人歧视华人的惯性，经济上开始崛起的香港人，仍存在抹不去的“二等英联邦臣民”的潜意识。那时候，雇佣趾高气扬的洋人做下属，是一件颇为荣耀的事。李嘉诚雇佣洋人副手，会不会也带有炫耀之意？

曾有这么一个故事。说的是某人小时候在洋行做徒仔，扫地、抹灰、泡茶、跑腿。有时为几块小费，为“鬼佬”职员擦皮鞋。此人当时并不觉耻辱，那时在洋行和洋人家做事的人，不管清洁工、园丁、佣人、车夫，都会觉得比操同等职业为华人服务者高人一等。此人发达后，高薪雇佣一个英国小伙子做保镖，为他开车；他坐酒楼吃饭，要英国小伙子站他旁边侍候；他上洗手间，要英国小伙子为他站岗。此人风头大出，一泄心头之恨。这个英国小伙子不觉得有失尊严，因为他酬薪丰厚。可惜好景不长，此人于股海翻船，“鬼佬”保镖也请不成。不过此人道：“我再有发达时，还要雇个‘鬼妹’秘书，靓得像‘荷里活’（好莱坞）的艳星，人见人爱，我要让她在我面前乖得像猫，显显我们中国人的‘威水’（威风）！”

用这种方式表现民族意识的觉醒，振兴民族精神，当然并不可取。但李嘉诚雇佣洋人副手，并没有炫耀之意。李嘉诚曾说：“集团的利益和工作确确实实需要他们。”

20 世纪 70 年代初，长江工业的工厂分布在北角、柴湾、元朗等处，员工 2000 余人，管理人员约 200 位。

李嘉诚为了从塑胶业彻底脱身投入地产业，聘请美国人 Er-win_Leissner 任总经理，李嘉诚只参与重大事情决策。其后，长江工业再聘请美国人 Paul Lyons 为副总经理。这两位美国人是掌握最现代化塑胶生产技术的专家，李嘉诚付给他们的薪金，远高于他们的华人前任，并赋予他们实权。

到了 20 世纪 70 年代中期，李嘉诚已控有几家老牌英资企业。这些企业都有相当一部分的外籍员工。

最有效的管理办法，是用洋人管洋人，以便于相互间的沟通。还有重要的一点，这些老牌英资企业，与欧、美、澳有广泛的业务关系。长江集团日后势必要走跨国化道路。启用洋人做“大使”，更有利于开拓国际市场与进行海外投资——他们具有血统、语言、文化等方面的天然优势。

“长实”董事局副主席麦理思 (George Magnus) 是英国人，毕业于著名的剑桥大学经济系。麦理思曾任新加坡虎豹公司总裁，因业务关系与李嘉诚认识。1979 年，麦理思正式加盟长实。李嘉诚之所以器重他，不仅是看重他的名校文凭，更看重他是个优秀的经济管理专家。从此以后，长实集团与香港洋行和境外财团打交道多由麦理思出面打理。

李嘉诚入主和黄，麦理思卸职后，李嘉诚先是提升李察信 (John Richardson) 为行政总裁，自己任董事局主席。到 1983 年，李察信因与李嘉诚在投资方向上出现无法调和的意见分歧而离职。李嘉诚又雇佣另一位英国人——初时名不见经传，后来声名显赫的马世民 (Simon Murray)，从此带领和黄取得了巨大发展。

由此看来，除了精准的商业眼光、高超的经营手段，善于选人、用人，任用贤人，也绝对是李嘉诚的过人之处。李嘉诚身边的将才，无一不是李嘉诚用心血来栽培的。这些人才也都充满感激地回报了李嘉诚的知遇之恩，为其事业立下了汗马功劳。

□李嘉诚人生启示：

随着竞争的全球化，人才的重要性日益显得重要。用人惟以贤、以才为标准，才能把最优秀的人才吸引到自己的身边来。这是古今不变的用人之策。在竞争激烈的商场中，有一条硬道理：占有人才的人会成为竞争的胜利者，人才永远是把事业做大的资本。正所谓“得人才者得天下”。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 大胆启用新人

李嘉诚智慧　企业要不断注入新人才的血液，才能保持旺盛的活力。

企业的发展需要各种各样的人才。在事业发展的不同阶段，对人才的要求也不尽相同。

创业之初，企业主最希望有忠心耿耿、踏实苦干的人才。

盛颂声、周千和就是这样的人才。他们从 20 世纪 50 年代初就跟随李嘉诚，盛颂声负责生产，周千和主理财务。他们兢兢业业，任劳任怨，辅助李嘉诚创业，是长江劳苦功高的元勋。

周千和回忆道："那时，大家的薪酬都不高，才百来港纸（港元）上下，条件之艰苦，不是现在的青年仔所可想像的。李先生跟我们一样埋头搏命做，大家都没什么话说的。有人会讲，李先生是老板，他是为自己苦做，打工的就不是。话不可这么讲，李先生宁可自己少得利，也要照顾大家的利益，把我们当自家人。"

1980 年，李嘉诚提拔盛颂声为董事副总经理；1985 年，他又委任周千和为董事副总经理。

有人说："这是很重旧情的李嘉诚，给两位老臣子的精神安慰。"

其实不然，李嘉诚委以重职又同时委以重任。盛颂声负责长实公司的地产业务，周千和主理长实的股票买卖。直到 1985 年，盛颂声因移民加拿大，才脱离长江集团。李嘉诚和下属为他饯行，使盛颂声非常感动。

周千和仍留在长实服务。后来，他的儿子也加入长实并成为长实的骨干。

李嘉诚认为，长江产业能扩展到今天的规模，要归功于属下同人的鼎力合作和支持。

香港某周刊在《李嘉诚的左右手》一文中，探讨李嘉诚的用人之道时说：

"创业之初，忠心苦干的左右手，可以帮助富豪'起家'，但元老重臣并不能跟得上形势。到了某一个阶段，倘若企业家要在事业上再往前跨进一步，他便难免要向外招揽人才。一方面弥补元老们胸襟见识上的不足，另一方面是利用有专才的干部，推动企业进一步发展。故此，一个富豪便往往需要任用不同的人才……李嘉诚的用人之道，显然超卓。如果他一直只任用元老重臣，长实的发展相信会不如今天。"

元老重臣经验丰富，老成持重，但却往往拙于开拓，缺乏闯劲。

如果要不断地发展事业，就需要一批博学多才的青年才俊作为新鲜血液注入到企业中来。这样不但可以弥补老臣们胆识、胸襟和见识上的不足，更可以推动事业不断前进，适应社会的不断变化。

李嘉诚深谙此理。因此，他虽然一直看重那些初期的创业伙伴，但并不一味依赖元老重臣。

有鉴于此，在事业上小有成就之后，李嘉诚便决定启用新人。

在长实管理层的后起之秀中，最引人注目的要数霍建宁。他之所以引人注目并非因为他经常抛头露面。实际上，他主要从事幕后工作。此人擅长理财，负责长实集团的财务策划，他处事较为低调，认为自己不是个冲锋陷阵的干将，而是个专业管理人士。

霍建宁毕业于香港名校香港大学，随后赴美深造。1979 年学成回港，被李嘉诚招至旗下，出任长实会计主任。他持有英联邦澳洲的特许会计师资格证（凭此证可以去任何英联邦国家与地区做专业会计师）。

李嘉诚很赏识他的才学，1985 年委任他为长实董事，两年后又提升他为董事副总经理。此时，霍建宁才 35 岁，如此年轻就担任香港最大集团的要职，实属罕见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

霍建宁不仅是长实系四家公司的董事，还是与长实有密切关系的公司如熊谷组（长江地产的重要建筑承包商）、广生行（李嘉诚亲自扶植的商行）、爱美高（长实持有其股份）的董事。

传媒称霍建宁是一个“浑身充满赚钱细胞的人”。长实集团的重大投资安排、股票发行、银行贷款、债券兑换等，都是由霍建宁亲自去办或参与决策的。这些项目，动辄涉及数十亿资金，亏与盈都取决于最终决策。从李嘉诚对他如此器重和信任来看，可知盈大亏小。

霍建宁本人的收入也非常可观。当时他的年薪和董事袍金，再算上非经常性收入如优惠股票等已达 1000 万以上。到了 1999 年其年收入更是高达 2.7 亿，连续多年蝉联香港“打工皇帝”称号。

1993 年霍建宁坐正和黄“大班”之位。他在任期内的一个代表作，是令多年亏损的赫斯基石油“转亏为盈”。1999 年年末他促成了多宗大交易，将和黄发展成名牌电讯商；2000 年和黄被国外的杂志选为全港最佳管理公司，霍建宁立下了汗马功劳。另外，和黄以高价“卖橙”（把和黄手中的欧洲移动电话业务 Orange 出售给全球最大的移动电话运营商沃达丰）后，一次盈利高达 1173 亿港元，论功行赏之下，身为集团总经理的霍建宁一人获得 1.646 亿港元红利，占全数红利的 50%。

年薪 2.7 亿港元是一个什么样的概念呢？它相当于平均月薪 2283 万港元，即使以每天上班 12 小时计算，霍建宁每工作一分钟，银行户口即可进账 1040 港元，每日薪酬达 75 万港元。

这个数字甚至比一些蓝筹公司的全年盈利还高。

人们常说霍建宁的点子“物有所值”，他是香港“食脑族”（靠智慧吃饭）中的大富翁。

另外，霍建宁还为李嘉诚充当“太傅”的角色，肩负着培育李泽楷、李泽钜的重要职责。

由此看来，李嘉诚十分重视对专业管理人才的任用，将之视为事业拓展的基石。不但能够不拘一格委以大任，而且给予其相应的收益，以增强其归属感。

在长江公司高级管理层中，还有一位名叫周年茂的青年才俊。

周年茂是长实的元老周千和的儿子。周年茂还在学生时代时，李嘉诚就把他当作长实未来的专业人才培养，并把他和其父周千和一道送往英国专修法律。

当周年茂学成回港后，很自然地就进了长实集团，并被李嘉诚指定为长实公司的代言人。仅仅两年后，周年茂就被升为长实董事，1985 年后又与其父亲周千和一道擢升为董事副总经理。当时，周年茂才 30 岁。

有人说周年茂一帆风顺，飞黄腾达，是得其父的荫庇——李嘉诚是个很念旧的主人，为感谢老臣子的犬马之劳，故而“爱屋及乌”。

这话虽有一定的道理，但并不尽然。李嘉诚的确念旧，却不能说周年茂的“高升”是因为李嘉诚对他的关照。其实，最主要的一点，仍然是他自身具备的相应实力，有足够的能力担任重任。

据长实的职员说：“讲那样的话的人，实在是不了解我们的老细（板），对碌碌无为之人，管他三亲六戚，老细一个都不要。年茂年纪虽轻，可是叻仔（有本事的青年）呀。”

周年茂走马上任，任副总经理，是顶替移居加拿大的盛颂声的缺位，负责长实系的地产发展。

压在周年茂肩上的担子比盛颂声在职的时候还要大，肩负的责任还要多。周年茂上任后，积极开展工作，接连落实了茶果岭丽港城、蓝田汇景花园、鸭利洲海怡半岛、天水围的嘉湖花园等大型住宅屋村的发展规划，顺利完成李嘉诚的迂回包抄计划，以自己的能力赢得了李嘉诚的信任。于是，李嘉诚将更大的重任托付于他。

他不负众望，凭着出色的工作业绩得到了公司上下的一致好评。

以往长实参与政府官地的拍卖，都是由李嘉诚一手包揽，全权掌握。而现在，同



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行和记者经常看到的长实代表，却是周年茂那张文质彬彬的年轻面孔。只有资金庞大的项目才会由李嘉诚亲自出面进行。

周年茂虽然看起来像一位文弱书生，却颇有大将风范，指挥若定，调度有方，临危不乱，该进该弃，能较好地把握分寸，做到收放自如。这让李嘉诚非常放心。

现在长实的地产发展有了周年茂，财务策划又有了霍建宁，楼宇销售方面则有一名女将洪小莲。“三驾马车”把长实带向了更高更远处。

从对周年茂的重用上，可以看出李嘉诚的确很念旧，以及爱屋及乌。不过，更重要的一点是，他看重的是能力而不是背景，以重贤任能为原则。

李嘉诚任用俊才，把自己从事无巨细一把抓的初级阶段给释放了出来，得以将主要精力放到了事关全局的重大决策上。

新人才有新思想，高干劲，一个企业要不停地注入新鲜的血液，才能永远充满活力。

□李嘉诚人生启示：

“造物之前先造人才。”重用新人就是一个“造就人才”的过程。对他们委以重任，让他们参加到事业中来，不仅是给新人一个机会，也是给自己一个机会——新人会以其特有的思想，向上的朝气，为你的事业带来新的气象。不可否认，重用新人的前提是你能够发现新人才并冒着可能失败的风险对其委以重任——这就需要你培养猎人般的眼光和过人的胆识了。

3. 重用适合自己的人才

李嘉诚智慧 **适合自己事业发展的人才是最好的人才。**

李嘉诚经商，在脑中有一套独特的人才观。他深深地懂得，得人才者，得商业大势；同时他更清楚，适合自己企业发展的人才是最宝贵的。因此李嘉诚在用人时总是以适合企业发展为前提。

马世民等于是李嘉诚连公司一道买下的人才。李嘉诚入主和黄不久，马世民即坐上和黄集团第二把交椅，任董事行政总裁。

除了和黄以外，马世民还先后出任港灯、嘉宏等公司董事主席。马世民是长实系除老板李嘉诚外，第一个有权有势、炙手可热的人物。李嘉诚表示：“我一个人没有那么多时间做那么多间公司的主席。”另外，青洲水泥行政总裁布鲁嘉也是英国人。

在和黄、港灯两大老牌英资集团旗下，留任的各分公司董事长、行政总裁达数十人之多。

马世民把李嘉诚左右称为“内阁”。评论家说：“这个内阁，即结合了老、中、青的优点，又兼备中西方的色彩，是一个行之有效的合作模式。”

20 世纪 70 年代末至 80 年代中期，李嘉诚大举进军香港英资企业。

1977 年，李嘉诚购得美资永高公司后，迅速把矛头指向称雄香港的英资企业。他的第一个目标是怡和系的九龙仓。但后来，李嘉诚以退为进放弃了对九龙仓的收购，将其转手让与船王包玉刚，自己则转而把经营不善的和黄洋行作为收购对象。

他在部署收购和黄的同时，在市场悄悄吸纳英资青洲水泥公司的股票。1978 年，李嘉诚持有的青洲水泥股票达 25%，他入青洲水泥董事局出任董事。1979 年，他所持的股份增购至 40%，顺理成章坐上青洲水泥董事局主席之位。

李嘉诚完成收购和黄洋行等过程达 3 年之久。1981 年伊始，他正式出任和黄集团董事局主席。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港刊称，"以鬼治鬼"是李嘉诚完成收购英资企业后的治理大计。青洲水泥的行政总裁选留布鲁嘉，和黄集团的行政总裁是李察信。

1982年秋，英首相撒切尔夫人赴京就香港的政治前途与中方谈判，香港英人惶恐不安，信心危机席卷香江。李察信竭力主张和黄集团将重心转向海外发展，李嘉诚却看好香港前途，他说："不可能那样，我们长实集团不打算迁册。若论个人在公司的利益，我比你拥有的多，我是经过慎重考虑才说这种话的。中国政府欢迎海外企业家来华投资，也就根本不可能对香港私人资产采取行动。"

李嘉诚把自己赴内地的观感以及海内外舆论的评论讲给李察信听，但他无法说服李察信。两人分歧严重，一直无法协调工作。1984年8月，李察信辞职。接替行政总裁一职的是另一位英籍人士——马世民。

西蒙·默里1940年生于英国，马世民是他来香港后取的中文名。

马世民未读大学，他说他的大学就是人生。他有不凡的经历，19岁跑去参加法国雇佣兵团，派驻阿尔及利亚作战。他后来把他的经历写成一部名为《legionaire》的小说，成为轰动一时的畅销书。

1966年，马世民来到英殖民地香港，进入最负盛名的怡和洋行工作。他形容自己就像个推销员，墙纸、果仁、钢材、机器、电器等，什么都卖过。其中的3年，他被派驻怡和在泰国的分支机构，负责怡和地产的建筑合约，他借用一种华人独钟的药品之名称自己是万金油。也正是他在多种领域经受过锻炼，李嘉诚在煞费苦心物色综合性集团和黄行政总裁时，把马世民列为首选人选。

马世民在怡和服务了14年，深得怡和重视，他是怡和工程、金门建筑公司多年的执行董事。20世纪70年代后期，他还被派往伦敦大学和美国斯坦福大学，专修经济管理专业课程。

20世纪70年代末的一天，马世民代表怡和贸易来长实推销冷气机，希望长实在未来的大厦建筑中，采用怡和经销的冷气系统。他坚持要见李嘉诚，通常情况下，公务繁忙的李嘉诚并不过问这一类"小事"，但还是同意会见这位倔强的"鬼佬"经理。

这次会面，他们彼此都留下深刻印象。马世民自我评价说："目前来说，我的能力和经验还有待于边干边学，但香港是这样，只要你拿出真本事来做生意，你就会学得很快。"

马世民还说："我属龙，用你们中国人的话说，是龙的儿子。"李嘉诚也属龙，不过，比马世民整整大12岁。李嘉诚与马世民就好些话题交换了意见，对他颇有好感。

1980年，40岁的马世民决定告别打工生涯自立门户创立Davenham工程顾问公司，承接新加坡地铁工程。

1982年后，李嘉诚积极物色接替李察信的人选，竭力拉马世民加盟。

1984年，李嘉诚透过和黄收购了马世民的Davenham公司，委任他任和黄第二把手——董事行政总裁。

马世民一上任，便为和黄赚大钱，并辅佐李嘉诚成功地收购港灯集团，战果辉煌，是当时华资进军英资四大战役（李嘉诚收购和黄、港灯，包玉刚收购九龙仓、会德丰）中的一役。



在马世民加盟之前，李嘉诚就与他在"看好香港前途问题上"形成了共识。1986年，马世民提出立足香港、跨国投资的策略，得到李嘉诚的支持。于是，就有了和黄、长实及李嘉诚私人大笔投资海外的惊人之举，从而引起世界经济界的瞩目。但总的来说投资回报却并不理想。

李嘉诚无疑是海外投资金额最大的一位香港华人富豪。与此同期，香港不少财团已在中国内地轰轰烈烈干了起来，取得骄人成绩。李嘉诚先输一轮，岂能甘心。他奋起直追，从1992年起，开始把对外投资的重点放到内地市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是年，邓小平视察南方经济特区，掀起改革开放的巨浪。中国内地被世界经济界看成全球最具潜力的投资市场。据传，亲英亦亲华的马世民，固执地要李嘉诚三思而行。但李嘉诚往往行动迟人一步，但决策一定，就不易随便更改。两人的想法开始出现分歧。

1993 年 9 月，马世民辞去和黄行政总裁的职务，由长实董事副总经理与和黄执行董事霍建宁接替。马世民成为和黄最后一位洋大班。

李嘉诚为了增强下属对集团的归属感，往往会给他们以低价购入长实系股票的机会。在马世民离职的 9 个月中，马氏就用 8.19 港元 / 股的价格购入 160 多万股长实股票，当日就按每股 23.84 港元的市价出手，净赚 2500 多万港元。

李嘉诚还向高层表示，和黄以后请人，要多用本地人，并且通晓普通话是必要条件，这很清楚地表明，他的投资大计是放眼内地。李嘉诚的策略方针，对于稳定军心、控制局势起到了无以替代的重要作用。

在收购英资公司之后，如果实行排外，势必会使公司出现混乱，陷于停滞和瘫痪。这样，经济上势必遭受惨重的损失。相反，保持稳定，可使公司正常运转。以马世民为例，他任和黄总裁达 9 年之久，为和黄创下了辉煌的业绩。一些投资的失利，只是白璧微瑕。马世民的政见，曾招来不少非议。但他的人品，却几近完美——他的口碑，甚至可与李嘉诚相提并论。马世民辞职后，其下属无不对“波士”（老板）交口称赞，有的还掉下眼泪。

但是，李嘉诚的投资重心转向内地时，就顺应现实需要，以当地华人为重，并且要通晓普通话，这是李嘉诚适时应变的体现，实乃明智之举。他同时也表示，以后公司要多任用有才能的华人。看来这也是李嘉诚针对立足香港，大举投资内地的适时之举了。可见，重用适合自己事业发展的人才有多重要。

□李嘉诚人生启示：

适合自己的东西才是最好的，否则的话，即使再贵也不能称之为最好，对人也一样。人们往往片面地去追求最好，却迟迟没有搞清：什么才是最好的。不适合自己的东西，再贵也没有用；不适合自己的人，再优秀也是枉然。不可否认，马世民确是优秀人才，李嘉诚也可称伯乐，但是情势总在变化着，李嘉诚最初选择马世民，最后因意见不同而分道扬镳，无不是从人才是否适合自己事业发展为考虑。适合的话，双方合作，双方受益；不适合的话，就此分开，或另谋他人，或寻求其他发展。总而言之，适合才好。

4. 把员工当成家庭的一员

李嘉诚智慧 **是员工养活了老板，养活了公司。**

李嘉诚曾经归纳出日常管理的九大要点：

1. 勤奋是一切事业的基础。要勤奋工作，对企业负责、对股东负责。

2. 对自己要节俭，对他人则要慷慨。处理一切事情以他人利益为出发点。

3. 始终保持创新意识，用自己的眼光注视世界，而不随波逐流。

4. 坚守诺言，建立良好的信誉，一个人良好的信誉，是走向成功的不可缺少的前提条件。

5. 决策任何一件事情的时候，应开阔胸襟，统筹全局。但一旦决策之后，则要义无反顾，始终贯彻一个决定。

6. 要信赖下属。公司所有行政人员，每个人都有其消息来源及市场资料。决定任何一件大事，应召集有关人员一起，汇合各人的资讯，从而集思广益，尽量减少出错

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的机会。

7. 给下属树立高效率的榜样。集中讲座具体事情之前，应预早几天通知有关人员准备资料，以便对答时精简确当，从而提高工作效率。

8. 政策的实施要沉稳持重。在企业内部打下一个良好的基础，注重培养企业管理人员的应变能力。决定一件事情之前，应想好一切应变办法，而不去冒险妄进。

9. 要了解下属的希望。除了生活，应给予员工好的前途；并且，一切以员工的利益为重，特别在年老的时候，公司应该给予员工绝对的保障，从而使员工对集团有归属感，以增强企业的凝聚力。

从中，我们就不难看出李嘉诚取得巨大成功的原因所在了，而能够做到最后一点更是难能可贵。

李嘉诚深受儒家思想的影响，再加上年少时期历经磨难，艰苦创业，因此最能体会他人的疾苦。儒家的“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的思想，对他影响深远，他认为，大企业就像一个大家庭，每个员工都是家庭的一分子。

20 世纪 70 年代后期，香江才女林燕妮为她的广告公司租场地，跑到长江大厦看楼，却发现李嘉诚仍在生产塑胶花。林燕妮大感诧异。因为这时塑胶花早过了黄金时代，根本就无钱可赚。长江地产业当时的盈利已十分可观，就算塑胶花有微薄小利，对长江实业来说，增之不见多，减之不见少，并不值得再去干。但李嘉诚却仍在维持小额的塑胶花生产。林燕妮甚感惊奇之余，说李嘉诚“不外是顾念着老员工，给他们一点生计”。而公司职员也说，“长江大厦租出后，塑胶花厂就停工了。不过老员工亦被安排在大厦里干管理事宜。对老员工，他是很念旧的。”有人提起李嘉诚善待老员工的事，说：“怪不得老员工都对你感恩戴德。”李嘉诚回答说：“一间企业就像一个家庭，他们是企业的功臣，理应得到这样的待遇。现在他们老了，作为晚一辈，就该负起照顾他们的义务。”

有人说，“李先生精神难能可贵，不少老板待员工老了一脚踢开，你却不同。这批员工，过去靠你的厂养活，现在厂没有了，你仍把他们包下来。”这时，李嘉诚急忙解释道：“千万不能这么说，老板养活员工，是旧式老板的观点。其实应该是员工在养活老板，养活公司。”

“可以毫不夸张地说，一个大企业就像一个大家庭，每一个员工都是家庭的一员。就凭他们对整个家庭的巨大贡献，他们也实在应该取其所得。所以说，是员工养活了整个公司，公司应该多谢他们才对。”

“对我自己来说，股东相信我，我能为股东赚钱则是应该的。我一向这样想：虽然老板受到的压力较大，但是做老板的所赚的，已经多过员工很多。所以我事事总不忘提醒自己，要多为员工考虑，让他们得到应得的利益。”

在李嘉诚的公司里，曾经有一个工作了 10 多年的中级会计，因为患了青光眼没有办法继续工作，此时公司规定限度的医疗费用都已用完了，人生压力之大，可想而知。李嘉诚知道后，说了两句话，“第一，我再支持你去看病；第二，不知道你太太的工作是否稳定，如果是不稳定的话，可以来这里工作，我可以担保她有一份稳定的工作。你太太有一个稳定的工作，你就不用担心收入和生活了。”



后来那位患病的会计接受了医生的建议，到新西兰休养。事情本来应该就此过去了。然而难能可贵的是，多年来，每当李嘉诚在报章上看到关于治疗青光眼方面的文章，就会叫下属把那些文章寄往新西兰，寄给那位患有青光眼的会计，看看他知道不知道这个消息，知不知道这些新的治疗方法。那个会计的全家都很感动。人们都说商场无情，李嘉诚却化无情为有情，上演了一幕动人的人情戏。

他说：“管理一间大公司，你不可能样样事情都自己亲力亲为，首先要让员工有归属感，使得他们安心工作。那么，你就首先要让他们喜欢你。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一位长江实业的司机对采访李嘉诚的记者说："我们真的很喜欢我们老板，他对我们非常好。他知道公司的公积金投资在外面遇到金融风暴，损失很多，老板填了那笔数，不让员工的公积金受损。"

李嘉诚从不要求员工要为公司效力终身。他总是做一些小事，让员工觉得值得为公司效力终身。他认为，要吸引好的员工，就要给他们好的待遇及前途，及受重视的感觉。他体恤下属，让下属分享利益，使集团拥有更强的凝聚力。比如李嘉诚常常给下属以低价购入长实系股票的机会。其实，如果要计算的话，李嘉诚给予下属额外的利益，比他们因勤奋工作而创造的效益，相差不知多少。就以马世民来说，他在离职前，低进高出长实股票，净赚2500多万。

李嘉诚将下属视为自己的家人，关照其生活。给予他们前途与年老后的保障，可谓是一切以员工利益为重，由此增强了员工对企业的归属感与凝聚力，为企业更好地发展打下了坚实基础。

□李嘉诚人生启示：

一个人想要下属能全心全意为自己服务，那么你一定要让他看到希望所在，这样他才会拼搏向上；你要给予他一定的后备保障，这样他才会免除后顾之忧，一心向前；你要让他感觉到你对他的重视，这样才能让他更清楚地认识到自己的价值，更加自信，更加努力。总之一句话：要像对待家人一样对待他们，使他们愿意为自己服务。商场、人生莫不如此。

5. 海纳百川，有容乃大

李嘉诚智慧　以广博的心胸去容纳他人的意见，集思广益，将令你的前路更加坦荡。

正如大海是汇集了所有的河川才成就了自己的伟大一样，想要成就大事、获得成功就一定要能够虚心听取、采纳别人的意见，融会众人的才智。李嘉诚为人虚心坦诚，不但善用身边的人，而且极会利用"外脑"的智慧。

李嘉诚曾郑重地对记者说："你们不要老提我，我算什么超人，我有今天的成就是大家同心协力的结果，我身边有300员虎将，其中100人是外国人，200人是年富力强的中国香港人。"300员虎将，除李嘉诚的左膀右臂外，便是总部与分公司的负责人，以及在长江系挂职或未挂职的"客卿"。

"客卿"之中，就数大牌律师李业广与当红经纪杜辉廉两人的影响最大。

《明报》记者在一次采访中问李嘉诚："您的智囊人物究竟有多少？"李嘉诚回答说："有好多吧！凡是跟我合作过，打过交道的人，都是智囊，数都数不清。比如你们集团的广告公司就是。"这位记者大为惊奇，不知李嘉诚此话从何而来。

原来，当初李嘉诚在发售新界的高级别墅群时，曾委托《明报》旗下的广告公司做代理商。这家广告公司便派人去别墅现场察看。广告公司的人见到这些高级别墅已全部落成，确实十分漂亮，颇具欧洲的典雅风格，又不失中式的豪华。然而美中不足的是，四周的道路还没修好，而且恰好这天下大雨，道路泥泞不堪，影响通行。

李嘉诚这些日子很忙，自己根本也没去看过，知道已建成了就打算立刻发售。广告商到现场查看过之后，便向李嘉诚提议：能不能稍迟些日子，等路修好，装修好几幢示范单位之后再正式出售？这样不但售得快，售价也可标高。"对对对！"李嘉诚忙不迭地答道，感激之情溢于言表，"你们比我更聪明，我入行这么多年，本该想到这一点，结果还是忽略了。多谢你们的提醒，我们就照你们说的办。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚马上按照广告商的建议去办，效果果然不错。

后来在修建大坑九华花园时，李嘉诚接受了这一经验教训，在发售前就修好路，还在四周种植下了美丽的花木，楼卖得更是出奇的好。

广采博纳，融会众人的智慧，便是李嘉诚超人智慧之源泉。

李嘉诚自己不仅善于广采博纳，融会众智，而且也这样要求下属。他说：

“决定大事的时候，我就算百分之百的清楚，我也一样召集一些人，汇合各人的资讯一起研究。因为始终应该集思广益，排除百密一疏的可能。这样，当我得到他们的意见，看错的机会就微乎其微。这样，当各人意见都差不多统一的时候，那就绝少有出错的机会了。”

即使是超人和天才，终究也是人，也有力所不及和大意疏忽的时候。李嘉诚以稳健著称，其超人之处在于他能够集思广益，力求圆满。

□李嘉诚人生启示：

“海纳百川，有容乃大。”那些善于集众人之智慧于一身的人，更易于成就大事。一个人的强大不仅在于提升自身智慧，凝聚众人智慧更重要。如果我们能够总是以海的心胸来容纳他人的智慧，抱着一颗坦诚谦虚之心，善纳忠言，广采博纳，虚心求教，凡人也可能成为超人，迟早会成为真正的浩瀚大海。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧五

灵活应变：参透商道玄机

商场如战场，其中充满机遇，也布满陷阱。无数的变化与玄机，要求商人必须遵从“商无定法，有变乃通”的规则。在这个飞速发展的社会，没有什么是一成不变的，只有求新求变才是唯一不变的经商之道，只有变才能带来机遇，只有变才能带来发展。



1. 独辟蹊径，见招拆招

李嘉诚智慧 做生意必须灵活如兔，不断变换思维的角度和做事的方式，以让自己处于优势之中。

要做一个优秀的推销员，就不能因循守旧，而要善于思考，出奇制胜。

1946 年年初，喜欢挑战的李嘉诚进入一个名不见经传的小五金厂后，主要是负责镀锌铁桶的推销。

当时，这一行当的推销对象大都集中于销售日杂货的店铺。由于推销员众多，而店铺有限，因此，17 岁的李嘉诚一入行就感到强烈的竞争压力。

李嘉诚是个善于思考的人。最初，他也像其他人那样到杂货店推销铁桶，但收效甚微。他觉得按这种老套子走，很难有突破，必须另寻他法。经过一番思考，最后，他决定避实就虚，独辟蹊径，采取直接向用户销售的方法进攻。

当时，推销员到酒楼旅店直接推销的不多。但直销方式却有着不可比拟的优势：一来直销的价格是按厂价，比客户到市场去买来的便宜；二来送货上门，节省了客户的时间和精力。而且，酒楼旅店是进购铁桶的大客户。

经过以上分析之后，李嘉诚便决定集中精力向酒楼旅店推销。结果，他这招一出手，便大获全胜。

李嘉诚曾经联系了一家旅店，一次就推销出 100 多只铁桶，这在当时，可以算是十分惊人的业绩了。

李嘉诚生性腼腆、内向并不喜欢主动与人交谈。这种性格，单就推销这一行而言，是一个缺陷。但李嘉诚靠他灵活多变的推销技巧，弥补了这个不足。他的聪明之处在于通过对客户有益的举动，表达了自己愿意与之做生意的诚意，这比纯粹用语言表达要有效得多。

有一回，李嘉诚进入一家酒楼推销铁桶，被老板毫不客气地拒绝了。李嘉诚沮丧地走出那家酒楼。

但李嘉诚不是个轻易认输的人。离开酒楼不远，他便重新思考对策。很快，他便有了新主意。于是，他不再垂头丧气，转身又重新回到酒楼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再次见到老板后，还未等对方开口，李嘉诚就抢先开口说：

“我这一次不是来推销铁桶的。我只是想向您请教，在我刚才进贵店推销时，我的动作、言辞、态度等行为有什么不妥当的地方，请您指点迷津。我是个新手，又是晚辈，您比我有更丰富的经验，在商界您已经是成功人士了。我恳求您的指点，好让我改善进步。”

李嘉诚这种虚心坦诚的态度令老板大为感动。于是他一改拒人千里之外的冷冰冰态度，善意地向李嘉诚提出了一些批评建议。虽然李嘉诚的本意并不在此，但一贯善于博采众长的他也确实得到了一些启示。

老板也喜欢上了这位谦虚诚实的少年，当即决定购买李嘉诚的铁桶。

李嘉诚这一招可谓是一箭双雕，既得到了成功人士的指导，又做成了生意。

酒楼旅店毕竟也不多，铁桶又经久耐用，成交一次，要间隔很长时间才有再做一笔生意的机会。为扩大业务，李嘉诚又对家庭散户进行了一番细致的研究。他发现，当时高级住宅区的住户大多使用铝桶，很少有人买铁桶。于是，他就把目标瞄准中下层居民区。

可问题是：家庭散户对铁桶的需求量太少，一户家庭，一般只使用一两只铁桶，其购买量远比酒楼旅店少。尽管如此，李嘉诚认为，家庭散户有一个酒楼旅店不能比拟的优势，那就是积少成多的庞大数量。

如何占领这一分散而又不可忽视的庞大市场？李嘉诚一时一筹莫展。

一天，李嘉诚又在居民区附近徘徊，思考对策。他偶然看见几个老太太正围坐在居民区的庭院中择菜聊天，顿觉茅塞顿开，随即心生一计。

从这一天起，李嘉诚锁定老太太为他的售桶对象。

为什么呢？李嘉诚认为，在老太太中只要卖掉了一只铁桶，就等于卖掉了一批。因为老太太都不上班，闲居在家，喜欢串门唠嗑，她们自然而然就成了他的义务推销员。

这一招果然产生了奇效，李嘉诚的销售业绩自此突飞猛进。

选准对象是行销的一大秘诀。从这个偶然机会里，李嘉诚发现了这一点。

渐渐地，李嘉诚发现自己不仅推销有术，而且大有发展潜力。他还发现自己在茶楼当堂倌时学会的观察和分析能力也在此派上了用场，因为他总能凭直觉看出客户是什么类型的人物，并能马上了解客户的心理和性格，从而制定出相应的推销策略。

后来，他辞去五金厂推销员的工作，逐渐创办了属于自己的企业——长江塑胶厂。但他灵活变通的思维方式并没有丢失，而是继续发扬光大。

商场如战场，有时自然少不了短兵相接，一些同行厂家也曾企图搞垮长江塑胶厂。

1957 年，咬紧牙关走出绝境的李嘉诚开始生产既便宜又逼真的塑胶花。有一天，李嘉诚正在与几名技术工人将设计出来的塑胶花进行调色，寻找新的配方时，一个工友神色不安地走过来，嚷道：

“不好啦，不好啦！有人在外面拍照，在搞反面宣传，扬言要整垮长江塑胶厂。”

李嘉诚一听，忙对身边几名工人说：

“你们继续干，我出去看看。”

李嘉诚走出车间，看见有人用长镜头正对着他的厂房拍照。那些人见他走出来，连忙抓紧时机将他也摄入镜头。工人们十分气愤，纷纷要求拿下对方的照相机，李嘉诚压抑着自己年轻气盛的情绪，平静地对工人说：

“大家干活去吧！现在拿下他的照相机，他们明天还会来拍照，不达到目的他们是不会罢休的。”

几天之后，这张照片果然在报纸上发表了，上面是破旧的“长江塑胶厂”和似乎无所作为的厂长。

李嘉诚自然知道这种反面宣传将使他再次“兵临绝境”，他心思一转，想出了一个



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变劣势为优势的好方法，他决定充分利用这种免费宣传。于是李嘉诚拿着这份报纸，背着自己的产品，走访了全香港上百家的代理商。李嘉诚很坦诚地对他们说：

“你们看，‘长江塑胶厂’在创业阶段的厂房是够破的，我这个厂长也是够憔悴且衣冠不整。但请看看我们的塑胶花，还有这几款我们自己设计连欧美市场都没有的品种，我相信质量可以证明一切，欢迎你们到我们厂里来参观订购。”

代销商们惊奇地看着这个诚实勇敢的年轻人，以及他生产的优质塑胶花，他们不单没有在意报刊上刊登的李嘉诚工厂的外貌和他本人的衣着如何破旧，反而为香港有这样灵敏的商业头脑的创业者感到自豪。不少代销商真的到“长江塑胶厂”来参观订货。

精明的李嘉诚，恰到好处地借助了这场风波带来的反作用，为“长江塑胶厂”做了一次相当实惠的广告宣传。他不但没有失去生意，没有失去买家们的信任，反而增添了生意额。从此，订单愈来愈多，而且，他们的价格合理，有些经销商甚至主动提出愿意先付百分之五十的订金。

就这样，原本认为会“兵临绝境”的长江塑胶厂反而开辟出了一条新的道路向更好的方向稳定地发展起来。

善动脑筋、善作变通是一个优秀商人的必备素质。李嘉诚在这方面显示出了自己突出的天分。

□李嘉诚人生启示：

世界上没有任何现成的道路可走，前辈们留给我们的只是一条已经走过的路，人生之路需要自己去开拓。开拓就意味着勇往直前，排除一切障碍，不断地探索，不断创新。若能做到出奇制胜，那你就有可能成为强中强。

2. 退而求新，当放则放

李嘉诚智慧 在市场抛弃你之前，你必须懂得首先松手。

事业上谋求成功，没有什么绝对的法则，最有效的做事方法就是不守死法，求活求变，敢舍敢放。有的人面对胜利的诱惑不能自制，一味向前，最后只能落得惨败。李嘉诚纵横商界几十年，深谙见好就收、适可而止的道理。

20 世纪 80 年代，随着世界经济全球化趋势的来临，李嘉诚看清局势，抓住机遇，搭上了世界潮流的顺风车，开始进行跨国投资。

1986 年，他斥资 6 亿港元购入英国皮尔逊公司近 5% 的股权。

该公司有世界著名的《金融时报》等产业，在伦敦、巴黎、纽约的拉扎德投资银行拥有权益。

该公司股东担心李嘉诚进一步控股皮尔逊，不甘让华人做他们的大班，组织反收购。

李嘉诚随机应变，见好就收。半年后抛出股票，盈利 1.2 亿港元。

1987 年，李嘉诚与马世民协商后，以闪电般的速度投资 3.72 亿港元，买进英国电报无线电公司 5% 的股权。

李嘉诚成为这间公众公司的大股东，但却进不了董事局。原因是掌握大权的管理层，提防这位在香港打败英国巨商世家凯瑟克家族的华人大亨。

李嘉诚因此于 1990 年趁高抛股，净赚近 1 亿美元。

1989 年，李嘉诚、马世民成功收购了英国 Quadrant 集团的蜂窝式流动电话业务，使其成为和黄通讯拓展欧美市场的据点。

李嘉诚投资英国的几次大行动，充分显示了他适可而止、灵活机动、随机应变、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不拘一格的经商作风。

收购成功，则可控得其公司。收购难度太大，则见好就收。

赚一笔就走，打一枪换一个地方。

世界之大，企业之多，实在没有必要在一棵树上吊死，换一个地方继续赚。下面的事例同样说明了李嘉诚的这一经营之道。

1986 年，和黄行政总裁马世民提出立足香港、跨国投资的策略，得到李嘉诚的支持。

于是，就有了和黄、长实及李嘉诚私人大笔投资海外的惊人之举，引起世界经济界的瞩目。

谁知，种子撒出去，却不见摘回丰硕的果实——投资回报不理想。

《杀戮香江·富豪沉浮录》一书提道：

“去年（1992 年）8 月，和黄公布 1992 年上半年业绩，李嘉诚毅然宣布为加拿大赫斯基石油的巨额投资做出 14.2 亿元撇账，令和黄盈利倒退。”

“李嘉诚认为这项投资亏损，是马世民管理出了乱子。”

“他曾说，如果和黄没让伙伴左右决策，收购另一间石油公司，和黄收购赫斯基，绝不会有所亏损。”

“痛定思痛，李嘉诚决定不听马世民的解释，将赫斯基石油 14.2 亿的账撇得干干净净。”

李嘉诚对失败事业的态度是当断则断。生意多得是，他情愿去开拓新的领域，开始一单新的生意，也不愿花精力去挽救一个亏损的事业。

李嘉诚认为，亏损的事业在竞争一开始就处于劣势，因此，能断就断，能卖就卖。

他打了个比喻：“做生意一定要同打球一样，若第一杆打得不好的话，在打第二杆时，心更要保持镇定及有计划，这并不是表示这个洞会输。就好像同做人及生意一样，有高有低，身处逆境时，你先要镇定考虑如何应付。”

与其花费大精力去扭亏，不如选取一项前景看好的事业重新开始。

扭亏花费的精力往往不能与收益成正比。

在第二代无线电话项目上，我们再一次看到李嘉诚当退则退的作风。

1992 年，和黄在英国推出第二代无线电话，市场反应冷落，客户不到一万，不及预期的 1/5。最令李嘉诚担忧的是和黄要投资 60 亿港元，建立电讯网络，另加上 20 来亿的辅助投资，总投资额近百亿。对这种未被市场认可的高科技项目，李嘉诚不似投资地产那么有把握，故坚决斩缆止血。

从 1992 年中起，和黄关闭在台湾、孟加拉的第二代无线电话业务，退出澳洲等 3 个移动电话网络的竞投。

李嘉诚认为收缩不够，决定卖盘，全线撤退。

也许有人会认为李嘉诚的做法过于保守，但作风一贯稳健的李嘉诚不会投下这近百亿元，去冒险等市场做出最后结论。

李嘉诚是实在的，地产是能短期见效，且十拿九稳的投资。故希望吹糠见米的李嘉诚的主力均集结于此。拿近百亿元去下赌注，完全让市场决定命运，实是李嘉诚所不为。



□李嘉诚人生启示：

做事情要懂得适可而止，当退则退，不要等到千夫所指的时候，才想到退让。明智的人知道什么时候该让一匹赛马退役，他们不会让它在比赛时倒下而成为众人的笑柄；他们也不会等到花儿谢了之后才把花柄扔掉。所谓东方不亮西方亮，当机立断，寻找新的开始，是避免失败的重要法宝。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 暗渡陈仓，以变应变

李嘉诚智慧 **做生意不可能永远都一帆风顺，竞争是免不了的。只有随机应变，以变应变，才能打开局面。**

在卫星电视出现之前，香港已有两家电视台："无线台"和"亚视台"。鉴于西方有线电视的发展，港府计划设立第二电讯网络，并于 1985 年正式予以批准。

第二电讯网络将提供有线电视和其他非专利电讯服务（如移动电话、无线寻呼等）。

已经拥有做专利电讯业务的和黄集团，先发制人，迅速与英国大东电报局、香港中信公司等集团组成新财团，竭力夺取第二电讯网经营权。

李嘉诚看好的是有线电视的广阔前景，有线电视实行向用户收费的制度，与免费的无线台没有多大冲突。

1988 年 2 月 24 日，和黄、中信、大东合组的亚洲卫星公司成立，宣布投资发射、操作经营第一枚专为亚洲提供电讯服务的人造卫星，并计划利用中国长征三号运载火箭将其送入东南亚上空同步轨道。

李嘉诚双管齐下，准备一手夺取第二电讯网，一手放卫星覆盖亚洲，充分显示出"超人"的一贯作风。

1989 年年初，港府初步选定有实绩的和黄为第二电讯网的经营者。

另一个强有力的竞争对手，是包玉刚的九龙仓与郭得胜的新鸿基地产合组的新财团。

由于和黄集团的首脑，在是否在港重点投资问题上意见出现分歧，举棋不定。结果，港府转手把牌照给了九龙仓有线传播公司。

李嘉诚的如意设想遭到沉重挫折。面对这一突变，李嘉诚没有退缩，而是接受现实，决定亡羊补牢，绕路上山。

按亚洲卫星公司与中国航天部的原有协议，"亚洲卫星一号"人造卫星，于 1990 年 4 月 7 日成功发射上天。"亚洲卫星一号"的原用途是以电话服务为主，由和记通讯负责经营。该卫星共 24 个转发器，全部出租，年租金约 2500 万美元。

鉴于目前的使用率很小，李嘉诚"移花接木"，把未尽其用的卫星改用在刚刚起步的电视计划上。

于是，李嘉诚家族与和记黄埔各占一半股权，成立了"卫星广播有限公司"，进而开拓了卫星电视的新领域。

李嘉诚面对挫折，不是气馁，而是另辟蹊径，又创新路。

李嘉诚在电视领域终于占据了一席重要地位。

李嘉诚的思路是"暗渡陈仓"，以变应变，李嘉诚还言传身教，把这一策略教给了儿子李泽楷。

李泽楷对卫星电视抱有浓厚的兴趣，和黄主席马世民任命他为卫星广播有限公司（简称卫视）的董事兼行政负责人。

卫视将向亚洲卫星所拥有的"亚洲卫星一号"租用线路。

1990 年 8 月，李嘉诚说服港府，放宽有关条例。

新条例规定，若使用碟形天线收看卫星电视讯号，只要不涉及商业用途（指向用户收费等）或再行转播（指向无线台、有线台有偿提供服务），便无须申请批准及领取牌照。

条例又规定，只接驳一部电视机的独立卫星碟形天线可豁免领牌；若一座大厦既有卫星碟形天线又有室内系统，则需持牌公司安装及操作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据统计，全港至少有15万座大厦符合安装卫星天线标准。这对九龙仓的有线电视是个莫大的威胁。

九龙仓有线董事局主席是包玉刚的女婿吴光正，他禁止安装卫星天线的持牌公司进入该家族所控的大厦安装碟形天线及室内系统。

李泽楷则针锋相对，以牙还牙。他不准九龙仓打进长实系兴建和管理的大型屋村、大厦楼宇安装有线电视。

很难确认是谁首先挑起战火。总之，事实就是狼烟顿起、剑拔弩张。

1990年12月，卫星电视正式获得营业执照，但有两个苛刻的附加条件：一是不可播放粤语节目，二是不得向用户收取费用。

卫视的主要市场在香港。香港华人，绝大部分根本听不懂国语节目。

不许播粤语节目，等于丧失最庞大最重要的香港市场。这与要卫视的命无异。李嘉诚深知，第一个条件是无线、亚视、有线等3家电视台向港府施加压力的结果，是要置卫视于死地的狠毒一招。

李嘉诚李泽楷父子频频出入港府，要求解除禁播粤语节目的条例。

李氏父子还轮番上阵，借助传媒，指责港府此项规定的荒谬性：一家香港本地注册的电视台，却不准许播放本地话的节目，实属无稽之谈……

李嘉诚一直以和为贵，他如此举动，绝非一时冲动，他旨在争取民心。

此外，李嘉诚还委托一家独立的公关公司，搞了一次民意测验，结果将近百分之百的卫视用户都赞成播粤语节目。李泽楷将测验结果呈交港府广播事务管理局，作为修改条例的参考。

李泽楷对九龙仓穷追猛打，欲置对手于“死地”。其势之锐，比当年其父逼迫置地有过之而无不及。

九龙仓以放弃有线电视计划威胁港府。九龙仓采用哀兵之术，以争取公众舆论和港府有关官员的同情。

李泽楷则继续攻其“死穴”，既要港府解除禁播粤语节目的条例，还要求准许向用户收取费用。

这场电视大战，双方的后台都是香港顶尖的华资财团，二者的投资都达几十亿港元。因此，港府哪边都不想得罪，左右为难。

最后的态度自然是采取中庸，一方面放宽对粤语节目的限制，另一方面只维持一家收费电视。

对付港府荒谬的禁播粤语的规定，李嘉诚采用争取民心的对策，利用民众数量庞大的优势，向港府施加压力。

李泽楷力撼吴光正，已初步达到预期目的。一位评论家说：“李泽楷采取的是进尺得寸的战术，欲借五百，则开口一千，否则借五百都要打折扣。”

1991年3月，卫星电视公司成立。李嘉诚任主席，马世民、李泽楷任副主席，陈庆祥任行政总裁，总投资为4亿美元。

实际上，卫视的管理大权由李泽楷统揽。

李嘉诚在实战中把以变应变的招术教给儿子李泽楷，而李泽楷也把这一招术，发挥得淋漓尽致，真是虎父无犬子。



□李嘉诚人生启示：

生意场上注重一个“变”字，其实为人处世也同样需要灵活变通。“穷则变，变则通，通则达”，这是一个亘古不变的道理。当大危机来临时，只有随机应变，以变应变，才能出奇制胜，化险为夷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 以静制动稳坐台

李嘉诚智慧 **对市场的掌握一定要透彻，不可一知半解，似懂非懂，更不可雾里看花，跟风赶浪。**

镇定的心态能使烦躁不安的人冷静下来，从而看清局势，找准决策点。

李嘉诚认为，商人都必须有镇定的心态，只有这样才能在危急关头做出重要决策。

1958 年，李嘉诚开始进军房地产。他首先在繁盛的工业区——北角购地兴建一座 12 层的工业大厦。随后，他又在新兴工业区——港岛东北角的柴湾兴建工业大厦，两座大厦的面积，共计 12 万平方英尺。也就是说，当香港、九龙和新九龙中心地价猛增，私人土地开发者于 60 年代在柴湾、元朗和大埔开始投资房地产的时候，李嘉诚早已捷足先登了。李嘉诚虽吃准了房地产的乐观前景，但仍采取谨慎入市、稳健发展的方针，他没有走捷径——预售楼花，而是将之作为出租物业。

卖楼花是霍英东于 1954 年首创的。他一反地产商整幢售房或据以出租的做法，在楼宇尚未兴建之前，就将其分层分单位（单元）预售，得到预付款，然后再动工兴建。卖家用买家的钱建楼，地产商还可将地皮和未成的物业拿到银行按揭（抵押贷款），真可谓一石二鸟。

继霍英东后，许多地产商纷纷效尤，大售楼花。银行的按揭制度进一步完善，蔚然成风。在这种方式中，用户只要付得起楼价的 10% 或 20% 的首期，就可把所买的楼宇向银行按揭。银行接受该楼宇作抵押，将楼价余下的未付部分付给地产商，然后，收取买楼宇者在未来若干年内按月向该银行付还贷款的本息。无疑，银行承担了主要风险。

李嘉诚认真研究了楼花和按揭，得出这样的结论：地产商的利益与银行休戚相关；地产业的盛衰又直接波及银行。唇亡齿寒，一损俱损，所以，过多地依赖银行不一定是好事。

依据高利润与高风险并存的道理，李嘉诚制定了自己初入地产的进攻战略，即：资金再紧，宁可少建或不建，也不卖楼花加速建房进度；他尽量不向银行抵押贷款，或会同银行向用户提供按揭；不牟取暴利，物业只租不售。总的原则是谨慎入市，稳健发展。

李嘉诚看出收租物业具有良好的发展趋势，所以他宁愿稳扎稳打兴建收租物业，缓慢回笼资金，而不去炒楼花得高利润担大风险。

事实证明，李嘉诚这一决策是非常明智的。据港府公布的统计数据，港府拍卖市区工业用地，商厦、写字楼、娱乐场等非工业用地，住宅用地这三类土地的平均价，从 1959 年到 1980 年，分别上升了 280.8 倍、73.5 倍、82.2 倍。

李嘉诚拥有大批物业，储备了大量土地，土地价格的飞升，让他坐享其利。

但是，当时地产界的许多人士却认为李嘉诚的作风过于保守。

1961 年 6 月，潮籍银行家廖宝珊的廖创兴银行发生的挤提风潮证明了李嘉诚的稳健策略是正确的。廖宝珊是“西环地产之王”，他在西环大量购买地盘兴建楼宇，并在中环德辅道西兴建廖创兴银行大厦。廖宝珊发展地产的资金，几乎全部是存户存款，由于他将其掏空殆尽，因而引发存户挤提。

这次挤提风潮，令廖宝珊脑溢血猝亡。廖氏是潮商中的成功人士，深得商界新秀李嘉诚的尊敬。从廖宝珊身上，李嘉诚进一步意识到地产与银行业的风险，于是他更坚定地走稳健路线，李嘉诚对商业信息的敏感可见一斑。但是许多地产商与银行界人士们仍未对此产生足够的重视。

1962 年，香港政府修改建筑条例并公布于 1966 年实施。地皮拥有者，为了避免新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

条例实施后吃亏，都赶在 1966 年之前建房，从而引发了一股建房狂潮。

炒风空前炽热，职业炒家应运而生。在这股风起云涌的炒风中，李嘉诚始终保持着清醒的头脑。他深知投机地产犹如投机股市，"一夜暴富"的后面，往往就是"一朝破产"。

他丝毫不为短期的暴利所动，他一如既往地在港岛新界的新老工业区，寻购地皮营建厂房。他尽可能少依赖银行贷款，有的工业大厦，完全是靠自筹自有资金建造。长江实业公司下属的塑胶部经营状况良好，盈利可观；地产部已由开初的纯投资转为投资效益期，随着新厂的不断竣工出租，租金源源不断成几何级数涌来。

但是，那些从事房地产投机者，就没有这么幸运了。

1965 年 1 月，本埠小银行——明德银行又因参与房地产投机，没有流动资金，丧失偿债能力而破产。明德银号的破产，加剧了存户的恐慌心理，挤提风潮由此爆发，迅速蔓延到一系列银行。广东信托商业银行轰然倒闭，连实力雄厚的恒生银行也陷于危机之中，不得不出卖股权予汇丰银行才免遭破产。整个银行业一片凄风惨雨。

形势危急，为稳定香港经济，港府采取紧急措施，才揭制住挤提潮。但银行危机却持续了一年有余，不少银行虽未倒闭，却也只能"苟延残喘"。在银行危机的剧烈振荡下，兴旺炽盛的房地产业一落千丈，一派肃杀。地价楼价暴跌，脱身迟缓的炒家，全部断臂折翼，血本无归。靠银行输血支撑的地产商、建筑商纷纷破产。

由于李嘉诚早有预见，所以在这次危机中长江的损失，与同业相比微乎其微。只不过是部分厂房碰到租期届满，续租时降低租金，而未动摇其整个根基。这都归功于李嘉诚的冷静与睿智。

□李嘉诚人生启示：

在生活中真正的危险往往披挂着安详的外衣潜伏在我们身边。因此，在没有确切了解事情之前，我们不能轻率行事，更不能凭一时冲动，人趋亦趋。而应冷静地分析，等看清事实真相后，再寻找正确的突破口，果断出击，从而避免危机的发生。

5. 不变亦能应万变

李嘉诚智慧 遇到困境，并不一定非得改变自己的原有计划，有时不变也可能是应变的最好办法。

20 世纪 90 年代初香港地产商炒地炒楼成风，引起民众不满。

1991 年 11 月 6 日，新上任的香港财政司司长（主管财政的最高行政长官）麦高乐，宣布增加楼宇转让印花税和限制内部认购比例，以刹楼市炒风，平息民怨。

据说李嘉诚虽知悉此事，但因天水围嘉湖山庄开盘已筹备多时，耗费相当财力精力，改期不利。于是第一期仍按期开盘。

是日，炒家买家十分踊跃，排队的长龙浩浩荡荡，3 天内竟有 3 万人登记，相当于发售的 1752 个单位的 20 多倍。

麦高乐对此大表不满，觉得李嘉诚明知他在当天宣布打击炒楼措施，却偏偏不避风头在同日推出大楼盘，与政府"对着干"。麦高乐于是使出厉害的招数，11 月 13 日由银行监理处致函各银行，将新旧住宅楼宇按揭贷款，由原来的八九成，降至七成。

李嘉诚一贯谨慎从事，最忌树大招风，这次却无奈撞到枪口上。

地产同人，都为李嘉诚捏一把汗。原以为咄咄逼人的麦高乐会枪打出头鸟，却不料麦高乐一竹篙打一船人——地产商均挨五十大板。

银行按揭的比例，直接关系到买家与炒家首期现金的承担，进而影响到楼市的兴衰，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

楼价下滑，地产商与代理商要双双栽进去。

李嘉诚也不示弱。11 月 21 日，李嘉诚在其“家店”——希尔顿酒店，设宴招待来访的加拿大卑诗省总督。

李兆基、郑裕彤、郭炳湘、郭鹤年、罗嘉瑞等地产巨头应邀作陪。

有人认为，这是向港府“示威”：如果逼人太甚，他们将把投资重点移向加拿大等美、欧、澳国家。

记者询问他们对政府降低按揭成数的反应。

一贯在公众场合甚少开腔的李兆基，一反常态，率先表态，声称会透过自己旗下的财务公司，提供较高的按揭成数，防止楼市下跌。

其他地产巨头也异口同声附和，口气非常坚决。

李嘉诚在记者的穷追之下，最后也表态说，希望能与政府协调好关系，如果地产同人都这样，他也会跟随潮流。

麦高乐等一批官员，对地产商的“对台戏”异常恼火。

第二天，麦高乐与汇丰银行大班浦伟士、恒生银行主席利国伟紧急磋商，由两位金融寡头出面还击。

香港银行公会主席浦伟士措辞极为激烈，严厉警告地产商，如果一意孤行，日后其他发展计划将得不到银行的支持。

香港首席财主汇丰大班发了话，地产商马上妥协，在第一时间召开记者招待会，声明接受七成按揭规定，并无意与银行对立。

按照李嘉诚的一贯性格，是不会自己撞在枪口上的。但是，他撞上了。

李嘉诚敢于与港府“对着干”，显示了华资尤其是地产华商日益强大的实力。此外，李嘉诚也不是故意作对，日期凑巧相同，而改期不利。因为有不怕的心理，李嘉诚便我行我素。

对付港府的打击措施，众地产群豪团结一致，联合作战，在共同利益下，结成统一阵线。

与政府作对，终究是要吃亏的。因为众群豪与港府针锋相对，分庭抗礼，已经达到了显示实力警告港府的目的，在麦高乐请出汇丰大班强硬相对时，众群豪亦适时识趣地撤退。

但日后的事实证明，李嘉诚等地产巨头，只是做策略上的退让。银行的七成按揭，并没有如港府预想的那样，对地产巨头构成致命打击。像长实等十余家大地产公司，以充沛的自有资金提供八九成按揭。银行一时大为惊慌，因为地产按揭占银行业贷款总额的三成以上，银行将会丧失盈利的重要渠道。

□李嘉诚人生启示：

商场如战场，充满变数与玄机。以变应变，固然重要，但要做大事还需敢做敢为。如果你打定主意，就算大危机来临也要扛得住。有时候，以不变应万变反而比其他任何方面更为有效。

6. 瞅准时机走捷径

李嘉诚智慧 **经商者要保持思维的灵活与高效，只有这样才能抓住稍纵即逝的机遇，节省人力物力。**

李嘉诚是这样一个灵活机动的人。他曾经在全球通信业最红热情况下出售了英国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"橙"通讯公司，创造了一个企业资产收购到出售的经典战役。而他在依靠控股的 Tom.com 对亚视进行收购时更是把他的善于思考、灵活变通发挥得淋漓尽致。

亚视是香港最早的电视台，在亚洲地区有一定影响力，其自制的节目包括电视剧、资讯综艺节目、新闻时事报道及妇女儿童节目等。亚视在 1958 年由英资财团成立。自那以后，围绕亚视控制权发生了频繁的股权动荡，到现在已经有 5 次重大的变更。其间的重要原因是一直以来亚视的业务表现不佳，被占据市场第一的无线电视远远地甩在后面，收视率只有无线的 1/5，广告价格只有其 1/3。

事实上，在 2000 年以前，亚视一直处于严重的亏损之中，沾手的所有股东，无一不被拖累。仅在 1988 年到 1998 年 10 年期间，林伯欣、郑裕彤与何鸿就已为亚视投入 28 亿港元之巨。

1998 年封小平与刘长乐等接手亚视时，向林伯欣承诺将达到以下业绩目标：1998 年是 4000 万港元，1999 则是 1 亿 1500 万，至 2002 年更会达 2 亿 6500 万，并计划 2001 年 6 月前上市。

可是，亚视连一项目标都未实现。亚视在香港市场积弱积贫，业绩每况愈下。1998 年上半年亏损了 1.3 亿；封小平入主后全年亏损仍达 2.8 亿；到 1999 年亏损趋势仍没有一点改变，当年 9 月就已亏损 2 亿元。此后两年，经封小平运作，亚视才逐渐走出低谷。

近年来，亚视积极寻求向内地发展。在广东东莞市兴建影视城及培训人才就是其中一个举措，意图是引进制作新人，减低制作成本。另一方面，亚视尽力削减在港节目成本，从大陆引进一些节目，这样一进一出，经营成本已经降到只有凤凰的 70%。在经营上亚视获得了一定的成功，但总体局面并未产生根本改变。

1998 年 5 月，亚视大股东林伯欣决定出让亚视 51% 的股权。封小平和刘长乐组成的龙维有限公司与黄保欣的联旺有限公司分别取得 46% 和 5% 的股权，当时每股作价 1.795 港元，总价 7 亿港币。其中封小平和刘长乐分别得到 24.12% 和 13.79% 的股权。

这次股权转手的背景是，刘长乐正处于创办凤凰卫视之初，对电视业的兴趣正浓。但由于他是持有伯里兹护照的外籍人士，根据香港电视管理条例的要求，外籍人士不得控制超过 15% 的电视机构股权。所以，龙维与联旺成为刘长乐规避香港电视法规的特殊安排。

在 1999 年 11 月林百欣状告亚视新管理层时这一事实被公开了。林百欣称，每当问起黄保欣有关亚视的问题时，黄保欣总是叫他找刘长乐；当林百欣转问封小平时，封小平也要问刘长乐。因此林百欣怀疑，刘长乐才是亚视的真正决策人。

2002 年 6 月，刘长乐与陈永棋通过一间于英属处女岛成立的控股公司 VMH，以部分现金、部分股份的形式，全面收购以封小平和刘长乐为主要股东的龙维有限公司，及龙维持有的 46% 的亚视股份。VMH 的主要股东是由刘长乐和陈永棋控制的今日亚洲有限公司。刘长乐持有"今日亚洲"93.3% 的股权，而陈永棋则持有其余的 6.7%。至此，刘长乐持有亚视 43% 的股权，成为亚视单一最大股东，陈永棋则另持有 20% 左右，他俩成为亚洲电视的实际控制者。



可是不到 1 个月，就发生了李嘉诚收购亚视第二大股权事件。

7 月 9 日，TOM 以区区 3 亿港币从林百欣手中轻松取得亚洲电视 32.75% 的股权，这时距离刘长乐控股亚视不足一个月。

与此同时，中国工商银行香港上市的进程将刘长乐的 8 亿港币贷款摆上了桌面，TOM 显然对被质押的亚视股权兴趣浓厚。

有消息说，有接近亚视高层的消息人士透露，其实早在 2002 年 6 月亚视股权变动之前，作为股东的刘长乐就曾主动与 TOM 方面接触，洽谈售出部分亚视股权事宜，但后来却无疾而终，主要原因是刘长乐开出的价钱高达 30 亿港元（约合 31.83 亿人民币），

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TOM 嫌太高。

此路不通，胃口已经被吊起的 TOM 抛开刘长乐，把目光转向了亚视第二大股东林百欣家族。7 月 9 日，TOM 证实，它已经与亚视永久名誉主席林百欣旗下的丽新发展有限公司签订谅解备忘录，将在 6 个月之内购买香港第二大免费电视亚洲电视股份有限公司 32.75% 的股权，成为亚视第二大股东。不过约定价格与传闻中的 11 亿港币大相径庭，只有区区 3 亿港币左右，甚至远低于 5.3 亿港币的账面值。

第二天，TOM 复牌后一改前几日连续阴跌走势，一举窜升 8%；而丽新发展前一日受 11 亿港币传闻影响还大涨近 27%，复牌后即急跌 19%。

谅解备忘录签署以后，香港舆论一片哗然，“TOM 捡了个大便宜”之类说法甚嚣尘上，一时成为业界焦点。

因为亚视前行政总裁封小平，曾公开宣称亚视的估值为 50 亿港元左右。尽管这个估值未经投资界认同，但传闻中 TOM 将以 11 亿港币收购近 1/3 股份，毕竟也还在市场的心理范围之内。

与香港电视市场领头羊无线 (TVB) 相比，亚视的收视率和广告市场份额通常只有无线的 1/5 左右；考虑到无线目前市值约 400 亿港币，亚视的市值无论如何也不会只有无线的 1/40。

4 年前封小平和刘长乐等接手亚视 51% 股权时，代价大约为 7 亿港币，也就是说，那时亚视的全部价值为 14 亿港币。如果拿这个价格作为参照，3 亿的价格也吃亏不少。因为 4 年来亚视已经由亏转盈，估值应该有进一步提升。

7 月 10 日，亚视新总裁陈永棋重申，李嘉诚的购买价格“实在超值”。他预料，若亚视将来成功上市，价值会达 50 亿港币以上。

不过，7 月 10 日，一位非常接近这场交易的亚视高层说，“李嘉诚购买亚视，根本就是一场围绕亚视大股东的债务重组，只不过表面上是股权转让而已。”

消息人士指出，在这些纷繁的收购事件背后，一个关键的背景是刘长乐当初组织龙维与联旺接手亚视 51% 股权时，全部资金来源都出自中银香港的贷款。

如此一来，主导亚视股权的关键是债权银行。而今年以来由于中银香港上市，必须清理不良资产，这笔陈年旧账被翻了出来。

李嘉诚的生意历来是在最适合的时机介入，这时与中银香港谈债务的重组，正是时机。

可是李嘉诚如果不与债权银行谈好条件，并进而和债务人进行过沟通，怎么可能去购买第二大股东的股权呢?

这是因为李嘉诚借力中银香港。

中银香港在上市之前处置不良资产的力度在加大。在向机构投资者提供的招股说明书中，中银香港披露，其于 2002 年 6 月向中银香港在开曼群岛设立的资产管理公司出售了 114 亿港元不良贷款，使不良贷款比率由 11.48% 下降到 9.48%。

一位亚视前高层说，刘长乐在购买亚视时向中银香港贷款近 8 亿港币，以到手的亚视权作为质押。4 年来，这笔贷款一直没有归还。

尽管近年亚视在经营上有了一些改观，但由于近年香港股票市场步入熊市，亚视上市事宜一推再推，陈永棋日前表示，今年不会有上市计划，今后也没有明确的时间表。这使得中银对手中的亚视股权质押不敢掉以轻心。消息人士称，在上市之前，中银为降低不良贷款比率，要求刘长乐赎回股票，但刘长乐很难一下子归还贷款。

一位亚视的前高层表示，李嘉诚确实走了一条捷径。“事实上这是一场先难后易的交易，也就是说，与林百欣的交易其实是最难的，毕竟林是亚视 10 多年的主人，对亚视有着深厚的感情，不会轻易放手。但如果达成交易，后面的事情只是水到渠成而已。”这位亚视的前高层说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TOM与林百欣成功达成交易，李嘉诚控股亚视已经成功了一大半。与此相呼应的是，7月10日李嘉诚表示，很支持TOM收购亚视股权，现在TOM是亚视的小股东，将来会是大股东。

在李嘉诚的企业帝国中，以前也有过电视媒体。李嘉诚说，他甚至比无线的现任董事长邵逸夫更早拥有无线股权，但后来出售了。而STARTV原来就是和黄的产业。本次收购亚视，李嘉诚有望重新打造一个包括电视王国在内的跨媒体帝国。

□李嘉诚人生启示：

灵活的思维方式是挖掘机会的根本，是前进途中的驱动器。在人生中，达到同一目的地的路往往有很多条，我们应该开动脑筋，巧妙布局，选择一条最近最省力的路去走，这样我们才能比别人走得快、走得远。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧六

纵横捭阖：左右天下商势

时机比财富更重要。对于商人来说，把握时势，打开局面，就等于找到了财富的源头。“与其待时，不如乘势”，精明的商人必然懂得顺流而行，乘势而动。李嘉诚就是驾驭时势的典范，他善于寻觅商机，懂得把时机变为跳板，燃旺自己的商势，从而成为了引领潮流的成功者。



1. 巧借东风，顺流行船

李嘉诚智慧　一个商人只有懂得把握时局，才能鹏程万里，大展宏图。

机遇对每个人都是一个样的，关键是看你是否具有准确的判断力、坚定的信念和果断的决策。

李嘉诚在塑胶公司步步高升，前途光明，似乎应该心满意足了。

然而，此时的李嘉诚，虽然年纪很轻，但通过自己的不懈努力，在他所经历的各行各业中，都有一种如鱼得水之感。他的信心一点一点地积累起来，他觉得这个世界在他面前已经小了许多，他渴望到更广阔的世界里去闯荡，渴望能够拥有自己的企业，闯出自己的天下。

李嘉诚不再满足于现状，也不愿意享受安逸。于是，正干得顺利的他，再一次辞职，重新投入竞争的洪流，以自己的聪明才智，开始了新的人生搏击。

老板自然舍不得放李嘉诚离去，再三挽留。

据说曾有个相士，拉住李嘉诚看相，说他“天庭饱满，日后非富即贵，必定光宗耀祖，名震香江”。此事在公司一时传为佳话，老板不相信迷信，但确定李嘉诚的确具备与众不同的良好素质，认为他不论做什么事，都会是最出色的。老板认为，李嘉诚绝非池中之物，他谦虚沉稳的外表下，实则蕴含着勃勃雄心，他未来的前程，绝非凡人所能比拟。

这就是老板与李嘉诚相处几年得出的判断。后来的事实证明，他的判断是正确的。

李嘉诚怀着愧疚之情离开塑胶公司——他不得不走这一步，要赚大钱，只有靠自己创业。这是他人生中的一次重大转折，他从此就一去不回头，迈上了充满艰辛与希望的创业之路。

李嘉诚独立创业，是基于对时势的准确判断。

20世纪中期，正值解放战争后期，大批逃避战争的人们从陆路、水路，涌向香港。香港人口激增，从40年代日本占领时期的五六十万人一下子增加到了1950年的近200万人。这批被称为“战争难民”的内地人给香港带来了大量的资金、技术、劳动力，也使香港本地的市场容量扩大了许多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，外国资本家的在华利益遭到了毁灭性的打击，设在上海、天津、广州等大城市的外国洋行及工厂纷纷撤到香港。这些沿海城市的对外贸易大门戛然关闭，香港的转口贸易和自由港地位显得愈加重要。

这一切在一定程度上填补了20世纪30年代初世界经济危机以及日本占领时期给香港带来的创伤。香港经济获得了资本的起动力和人才的辅助力，加上有大量的廉价劳工，香港经济获得了喘息的机会以及重振的基础。

此外，整个世界经济自“二战”后迅速恢复，开始迅速增长，这一切都显示着香港经济起飞的迹象。

尽管此时香港谣言四起，人心惶惶，李嘉诚仍坚定地看好香港的经济前景，他十分相信自己的判断力。他认为，创立自己的事业，现在是最好的时机，机不可失，时不再来，不抓住这个千载难逢的机遇，自己一定会后悔终生。

于是李嘉诚就在这种大背景下，毅然辞工，独立创立。

1950年夏，李嘉诚在筲箕湾创立长江塑胶厂。

他创办长江塑胶厂，正值朝鲜战争爆发，以美国为首的西方国家对华实行经济封锁，港英政府不得不关闭对华贸易进出口通道，香港转口贸易地位一落千丈。转口贸易是香港的经济支柱，对华禁运之前，香港的转口出口占全部出口的89%。这就是说，香港本地产品出口只占全部出口的11%。

这是二战后香港经济最大的灾难。悲观情绪在香港经济界徘徊。港府及时调整产业政策，使香港经济由转口贸易型转向加工贸易型。就这样，悲观情绪，很快就被蓬勃兴起的加工工业一扫而光。

香港资源匮乏，市场有限。香港加工工业的显著特点是“两头在外，大进大出”，原料和市场都在海外，只是利用本地劳力资源赚取附加值。香港的工业化以纺织成衣业为龙头，塑胶、玩具、日用五金、手表装嵌等众多行业相继崛起，形成百花齐放、万马奔腾的活跃局面。金融、地产、航运、交通、通信、仓储、贸易等，皆向加工业倾斜或靠拢，加工业渐成为香港新的经济支柱。

李嘉诚是一个善于把握时局，抓紧机会的人。他投身塑胶行业，正是顺应了香港经济的转轨。

他选择塑胶业作为发展方向，是基于两种考虑，首先，他在塑胶公司积累了充足的全盘经营塑胶厂的经验，这完全可以作为他创业的本钱。李嘉诚后来在回忆塑胶公司的经历时，感慨地说：“这段生活，是我人生最好的锻炼，尤其是做推销员，使我学会了不少东西，明白了不少事理，所有这些是我今天用10亿元100亿元也买不到的。”

其次，塑胶业在当时世界上尚属新兴产业，发展前景十分广阔。塑胶制品加工容易，投资少、见效快，适宜小业主经营。塑胶原料从欧、美、日进口，产品既可在本地市场销售，又可扩展到海外，销售渠道比较宽广，这确实是一个很有潜力的行业。

李嘉诚为什么能做出如此明智的选择呢？这是因为他在工作之余，时刻不忘关注时局的变化，对各种行业前景在新形势下面临的机遇和挑战，都有一定了解，并形成了一套自己的看法。因此，他才能在关键时刻做出正确的判断。

其实，不管我们是在打工，还是在自己创业，都有必要对自己所从事行业的前景有清醒的认识。经营往往受各种各样非人力所能为的客观因素的影响，我们应该明察善断，未雨绸缪。

“盛极必衰，月盈必亏。”道家的朴素辩证法，自然也适用于商界。当一个行业刚刚兴起时，往往意味着有很大的发展前景，也同时意味着需要一个艰苦的开拓过程。当一个行业非常成熟时，容易进入，但也意味着发展前景有限。在一盛一衰之间，蕴藏着无穷的风险和商机。

天下大势，顺之者昌，逆之者亡。审时度势，是为商者最重要的素质。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机遇来了，许多人都能发现，但并不是每个人都能抓住。成功者并没有天生把握机遇的能力，他们只不过是在平时多留心、多观察、多思考，并且多积累了一些知识而已。

李嘉诚把他的塑胶厂定名为“长江”。

他对这一名称的解释是：“长江不择细流，故能浩荡万里。长江之源头，仅涓涓细流东流而去，却能容纳无数支流，形成汪洋之势。日后的长江塑胶厂，发展势头也会像长江一样，由小到大。长江是中国的母亲河，是中华民族的骄傲，未来的长江集团，也应该为中国人引以自豪。长江浩荡万里，具有宽阔的胸怀，一个有志于实业的人，理当扬帆万里，破浪前进，去创建宏图伟业。”

从此，长江巨舰扬帆起航，直驶向广阔天边的浩瀚大海。

□李嘉诚人生启示：

人们常说“时势造英雄”。可是在一个特殊的时代，英雄总只是极为少数的几个，为什么呢？因为在同样的前提条件下，只有那些具有锐利眼光，勤于观察思考，善于捕捉信息的人才能够真正了解时势，顺应时势，借时势为我用。

其实，任何事物的发展变化都有其规律可寻，只要我们平时多思考、善发现、主动按事物的发展规律来办事，那么我们就定能事半功倍，马到成功！

2. 机变为用，未雨绸缪

李嘉诚智慧 **识时务者为俊杰。善于把握时局的人，不管是前进还是后退，都能占尽先机。**

1958年，李嘉诚的长江工业公司在塑胶业异军突起，取得了令人瞩目的业绩。

在塑胶业经历了一番风风雨雨的李嘉诚，终于在商海中站稳了脚跟，并赢得“塑胶花大王”的美誉。也许，他应该在这个行业一心一意闯下去，将这个美称发扬光大，争做世界塑胶业的泰斗。但李嘉诚却不是这样想的。

他是一个善于思考问题的人，早在他开发塑胶花之前，他就预见到，塑胶花只是社会快节奏的产物，只能风行一时而已。随着时代的发展，人们将趋向于崇尚自然，而塑胶花无论如何也不能取代有生命的植物花卉。

在塑胶业中初战告捷的李嘉诚，空闲之余，常会思考这样一个问题：塑胶花的大好前景还会持续多久？什么时间会结束呢？李嘉诚既不好高骛远，也不会鲁莽行事，他的每一个重大举措都是经过深思熟虑、周密调查的，除非遇到机不可待人的非常时期。

他思忖着：虽然长江公司拥有稳固的大客户，同时又是塑胶业的龙头老大，不用愁市场问题。但如果整个行业在走下坡路，长江公司的发展前景也必然有限。

此外，越来越多的因素在向李嘉诚敲着警钟：

据港府劳工处注册登记的数据，塑胶及玩具业厂家，1960年为557家，1968年为1900家，1972年则猛增至3358家。该行业的从业人员，由1960年占全港制造业劳工总数的8.4%，上升到1972年的13.21%。而且，该行业的厂家有半数以上是塑胶花专业厂和兼营塑胶花的。

塑胶厂已经遍布整个市场，塑胶花简直都快泛滥成灾了。

李嘉诚深知塑胶花业之所以如此兴旺，一方面是由于这种产品本身所具备的一些优点，另一方面是因为它迎合了人们追求时髦的心理。而且，后者才是最为主要的因素。

曾几何时，富人穷人，全都以系塑胶裤带为荣，可是后来，塑胶裤带渐渐无人问津了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最终，人们还是觉得真皮裤带好。

塑胶花又何尝不是这样呢？尽管塑胶花可以变幻无穷，千姿百态，但无论如何，塑胶花最终还是塑胶花，绝对无法完全替代充满自然气息的植物花。

李嘉诚从海外杂志上了解到，有的家庭已把塑胶花扫地出门，又重新种上了天然的植物花。在国际塑胶花市场，发达国家的需求量也日益减少，形成了严重积压的局面。市场已开始渐渐向南美等中等发达国家倾斜了，而这些国家，也在利用当地的廉价劳动力生产塑胶花。在香港，劳工工资逐年递增，劳动力已不再低廉。而塑胶花正属于劳动密集型产业，因此它的发展一定不会长远。

香港已经出现过几次塑胶花积压现象，主要原因就在于生产过滥和欧美市场的萎缩。虽然积压并没有造成大灾难，更未直接影响长江公司，却引起了李嘉诚的高度重视。

正是在这一系列分析的基础上，李嘉诚未雨绸缪采取了应变行动。

他的未雨绸缪，不是增加投资，强化竞争能力，而是采取一种顺其自然的态度，让其自兴自衰。

李嘉诚除了在那次石油危机中，出面解救塑胶原料价格暴涨的危机外，他已基本不插手塑胶花事务。

涉足地产是他从商以来在心中逐渐酝酿成形的新的宏伟抱负。

也许在今天，百亿身价的超级巨富，90% 是地产商或兼营地产的商人。可当时并非如此，大富翁分散在金融、航运、地产、贸易、零售、能源、工业等诸多行业，地产商在富豪家族中并不突出。这同时也意味着，房地产不是人人都看好的行业。

李嘉诚以独到的慧眼，洞察到地产业的巨大潜力和广阔前景。

身为一业之主，李嘉诚也曾多次为厂房伤透脑筋。寻找交通便利、租金适宜的厂房实在太难，长江厂数次扩大生产规模，都是在原有的厂房重新布局。车间里，设备、人员、制品，挤得水泄不通。

本港工业化进程出人意料地急速发展，物业商喜笑颜开，趁势提租。许多物业商只肯签短期租约，用房续租时，业主又大幅加租。用户苦不堪言，李嘉诚也深受其苦。

李嘉诚曾多次构想：我要有自己的厂房该多好，就用不着受物业商任意摆布了。他的构想，经过长时间酝酿胎动，终于开始实施起来。

在决定撤离塑胶花后，他逐渐把全部精力投注到缔造地产为龙头的商业帝国。

与塑胶花相比，地产在他心目中的地位更为重要，也正是由于他后来实现了这一抱负，舆论界才给他加上了“超人”的桂冠。

□李嘉诚人生启示：

“日中则昃，月盈则亏。”事物盛极则衰是自然的规律。因此我们在工作中必须经常思考，我们所经营的业务是否已经走过了它的盛期而正走向衰落，是否需要对其进行调整了。在瞬息万变的当今世界，我们必须要有超前的眼光，未雨绸缪，防患于未然，把对行业兴衰的思考和预见，作为开拓新领域，发展新事业的重要契机。



3. 知己知彼，因势利导

李嘉诚智慧 **虽说“谋事在人，成事在天”，但是如果我们尽可能地朝天时、地利、人和的方向努力，那么我们成功的概率就会大很多。**

李嘉诚在收购九龙仓的角逐中，认清形势，急流勇退，及时抽身，转而将目标瞄准了另一家英资银行——和记黄埔。和记黄埔是香港第二大英资洋行，资产价值 60 多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亿港元，而长实只是一间资产不到7亿的中小型公司。李嘉诚最后不但挖得和黄，还做到兵不血刃，在这一役中，他是以何高招出奇制胜的呢？

乘虚而入，是战场常见并有效的战术，也是李嘉诚在和黄一役中获胜的绝招。

和黄集团由两大部分组成：一是和记洋行，二是黄埔船坞。

和记洋行成立于1860年，主要从事印度棉花、英产棉毛织品、中国茶叶等进出口贸易和香港零售业。初时规模名气不大，远不可与怡和、置地、邓普、太古等洋行相比。到“二战”前，和记已有下属公司20间，初具规模。

黄埔船坞有限公司的历史可追溯到1843年，从林蒙船长在铜锣湾怡和码头造木船开始，船坞几经迁址，不断充资、合并、易手，逐渐成为一间公众公司。到20世纪初，黄埔船坞与太古船坞、海军船坞并称为香港三大船坞，拥有维修、建造万吨级轮船的能力。除此，黄埔船坞还经营码头仓储业。

“二战”之后，几经改组的和记洋行落入祈德尊家族之手。该家族与怡和凯瑟克家族、太古施怀雅家族、会德丰马登家族并列为香港英资四大家族。20世纪60年代后期，祈德尊雄心勃发，一心想成为怡和第二。他趁1969～1973年股市大牛冲天，展开一连串令人眼花缭乱的收购，把黄埔船坞、均益仓、屈臣氏等大公司和许多未上市小公司通通归于旗下，风头之劲，一时无两。

祈德尊掐准了香港人多地少，地产必旺的产业大趋势，关闭九龙半岛东侧的码头船坞，将修船业务与太古船坞合并，迁往青衣岛，并将其他仓场码头统统转移到葵涌去发展。腾出的地皮用来发展黄埔新村、大同新村、均益大厦等。祈德尊满天开花大兴土木，地产成为集团的支柱产业。

祈德尊一味地吞并企业，鼎盛期所控公司高达360家，其中有84家在海外。虽然祈德尊长有“钢牙锐齿”，但是他的“肠胃功能”却太差，“腹泻不止”——不少公司状况不良，效益负增长，给他背上沉重的债务负担。幸得股市大旺，祈德尊大量从事股票投机生意，以其所获弥补财政黑洞。

1973年股市大灾，接着是世界性石油危机爆发，然后又是香港地产大滑坡。由于投资过速、战线过长、包袱过沉，和记集团掉入财政泥淖，接连两个财政年度亏损近2亿元。1975年8月，汇丰银行注资1.5亿港元解救，条件是和记出让33.65%的股权。就这样汇丰成为和记集团的最大股东，黄埔公司也由此而脱离和记集团。

汇丰控得和记洋行，标志着祈德尊时代的结束，和记成了一间非家族性集团公司。汇丰物色韦理主政。1977年9月，和记再次与黄埔合并，改组为“和记黄埔（集团）有限公司”。韦理有“公司医生”之称，但他一贯是做智囊高参辅政，而从未在一间巨型企业主政。又因为祈德尊主政时，集团亏空太大，“公司医生”韦理上任，也未见其妙手回春——和黄的起色不如人们预想的好。

李嘉诚在觊觎上九龙仓的同时，也垂青和记黄埔。他放弃九龙仓，必然要把矛头对准和黄。

以李嘉诚当时的实力，硬要收购九龙仓有一定困难。李嘉诚因势利导，一个金蝉脱壳，积聚优势能量，进攻和黄。

李嘉诚成全包玉刚收购九龙仓的心愿，实则是让出一块肉骨头让包氏去啃，自己留下一块瘦肉。因为九龙仓属于家族性公司的怡和系，凯瑟克家族及其代理人必会以牙还牙，殊死一搏反收购。包氏收购九龙仓，代价沉重，实际上与怡和大班打了个平手。怡和在港树大根深，收购九龙仓，必有一番血战恶战。

而沦为公众公司的和记黄埔，至少不会出现来自家族势力的顽抗反击。身为香港第二大洋行的和黄集团，各公司“归顺”的历史不长，控股结构一时还未理顺，各股东间利益意见不合，他们正祈盼出现“明主”，力挽颓势，使和黄彻底摆脱危机。

只要能照顾并为股东带来利益，股东不会反感华人大班入主和黄洋行。这便是李

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嘉诚最初的出发点。

李嘉诚权衡实力，长江实业的资产才6.93亿港元，而和黄集团市值高达62亿港元，蛇吞大象，难以下咽。和黄拥有大批地皮物业，还有收益稳定的连锁零售业，是一家极有潜质的集团公司。香港的华商洋商，垂涎这块大肥肉者大有人在，只因为和黄在香港首席财主汇丰的控制下，均暂且按兵不动。

李嘉诚很清楚，汇丰控制和黄不会太久。根据公司法、银行法，银行不能从事非金融性业务。债权银行，可接管丧失偿债能力的工商企业，一旦该企业经营走上正常，必将其出售给原产权所有人或其他企业，而不是长期控有该企业。

在吸纳九龙仓股之时，李嘉诚获悉汇丰大班沈弼暗放风声：待和记黄埔财政好转之后，汇丰银行会选择适当的时机、适当的对象，将所控的和黄股份的大部分转让出去。

李嘉诚梦寐以求成为汇丰转让和黄股份的合适人选。为达到目的，李嘉诚停止收购九龙仓股的行动，以获汇丰的好感。

李嘉诚卖了汇丰一份人情，那么，信誉卓著的汇丰必会回报以还其人情。这份人情，是否是和黄股票，李嘉诚尚无把握。

为了使成功的希望更大，李嘉诚拉上包玉刚，以出让1000万股九龙仓股为条件，换取包氏促成汇丰转让9000万股和黄股的回报。这是他打出的一张制胜王牌。李嘉诚因此一石三鸟，既获利5900多万港元，又把自己不便收购的九龙仓让给包氏去收购，还获得包氏的感恩相报。

在与汇丰的关系上，李嘉诚深知不如包玉刚深厚。包氏的船王称号，一半靠自己努力，一半靠汇丰的支持。包氏与汇丰的交往史长达二十余年，他身任汇丰银行董事（1980年还任汇丰银行副主席），与汇丰的两任大班桑达士、沈弼私交甚密。

李嘉诚频频与沈弼接触，他吃透汇丰的意图：不是售股套，而是指望放手后的和黄经营良好。另一方面，包氏出马敲边鼓，自然马到成功。

就这样，在没有剑拔弩张、硝烟弥漫的情况下，李嘉诚以小搏大，以弱制胜，以6.93亿港元成功控制了市价62亿港元的巨型集团——和记黄埔。故有人说："李嘉诚的收购术，堪称商战一绝。"

□李嘉诚人生启示：

在竞争激烈的当今世界，要想取得事业的成功，必须要知己知彼。在了解自己，看清对手的基础上，精心设定每一步行动的计划，尽可能地避开各种不利因素以顺应天时、地利、人和，那么再坚固的城堡也都会被攻克。

4. 心明眼亮，参透"天机"



李嘉诚智慧 **商机无处不在，关键在于发现。**

1978年，李嘉诚的事业再攀高峰，与汇丰银行联手合作，重建了位于中区黄金地段的华人行。

说起汇丰，港人无人不晓，因为所用的港纸（港币）几乎全是汇丰银行发行的。汇丰的中文全称是"香港上海汇丰银行"，创设于1864年，由英国、美国、德国、丹麦和犹太人的洋行出资组成，次年正式开业。后因各股东意见不合，相继退出，成为一间英资银行。现为一家公众持股、在港注册的上市公司。1988年汇丰股东为19万人，约占香港人口的3%，是香港所有权最分散的上市公司。汇丰一直奉行所有权与管理权分离，管理权一直操纵在英籍董事长手中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当时的汇丰集团董事局常务副主席为沈弼 (Michael Samdberg)，李嘉诚寻求与汇丰合作发展华人行大厦，正是与沈弼接洽的，两人由此建立了友谊。

新华人行建成后被人称为长江的招牌大厦。李嘉诚与汇丰合作的良好开端发展为未来的“蜜月”。

其实，从 20 世纪 60 年代起，由各种不同原因引致部分英资财团开始调整远东投资战略，逐步在香港巨大经济实体的阵容中由强到弱乃至隐退；也有一部分曾经实力相当雄厚的在香港经济中有着举足轻重地位的英资财团，因为国际经济气候的骤变和经营决策中的部分失利导致财团经济严重亏损。鉴于这一系列的因素，港英政府决定开始调整对本地华资的政策，对那些实力雄厚、经营管理出色的华资财团开始全力支持，以求稳定香港经济的繁荣和发展。而港英政府的这种逐步重心转移的政策，在很大程度上是透过有半个中央银行功能，且在金融集团方面处于支配地位的汇丰银行实施的。

善于从经济发展中寻求原因，在客观环境中发现机会的李嘉诚，自然而然地发现了这个“天机”，也自然而然地不断深入与汇丰银行的合作关系，并得以充分利用这个“天机”。而港英政府和汇丰银行也以欣赏的目光，注视着这位在香港无人能出其右的精明的“过江猛龙”。于是，李嘉诚能够在最大限度上获得港英政府和汇丰银行的大力支持，是理所当然的了。

1979 年，李嘉诚蛇吞大象，长江实业以每股 7.1 元的价格购买汇丰银行手中持有占 22.4% 的 9000 万普通股的老牌英资财团和记黄埔有限公司股权，入主和黄。自此以后，李嘉诚与汇丰银行的关系更为密切。

继收购和黄后，汇丰又助李氏开展了一系列的收购活动。

1985 年，李嘉诚属下之和记黄埔，一举收购香港电灯公司的大部分款项都来自汇丰，汇丰银行再一次为李嘉诚财团充当了一个主要“供血者”的角色。并且汇丰当年还邀请李嘉诚担任汇丰的非常执行董事。

1987 年，李嘉诚财团各上市公司联合供股集资 103 亿港元，进行一系列重大的扩张收购活动。其中的供股集资项目，是由汇丰总行属下的获多利财务公司和美国万国宝通银行等协助包销的。

1988 年 10 月，李嘉诚透过长江实业全面收购英资青洲水泥，再次得到了汇丰银行的支持，并由汇丰银行属下之获多利财务公司出面安排。

1989 年，李嘉诚属下的和记黄埔之国际货柜筹措 105 亿港元银行贷款，也是由汇丰银行出面组织得以实施的。汇丰银行因此成为李嘉诚一系列庞大的收购活动和集资活动的幕后资金雄厚的支持者。

不仅如此，李嘉诚与汇丰银行水乳交融的密切关系一直持续到今天。李嘉诚个人就持有汇丰银行的股份，并于 1980 年和 1985 年先后两次应汇丰银行之邀请出任其董事局的副主席至今。李嘉诚属下的各大上市公司的主要往来银行也是汇丰银行，在长实系上市公司的年报中不难看出，长江实业主要往来银行是举世瞩目的汇丰银行、美国万国宝通银行、大通银行、加拿大帝国商业银行、日本住友银行和法国百达利银行；和记黄埔的主要往来银行是汇丰银行、渣打银行；嘉宏国际和香港电灯的主要往来银行也都是汇丰银行。而得到汇丰银行大力支持的李嘉诚财团，也由此为汇丰银行提供了稳定的存款基础和众多的业务机会。

20 世纪 80 年代末期，汇丰银行开始参股投资。其中特别引人注目的是 1988 年，汇丰银行投资巨额资金 6.25 亿港元，购入李嘉诚属下的和记黄埔之国际货柜 54% 的股权。

□李嘉诚人生启示：

通往失败的路上，到处是错失的机会。坐待幸运从前门进来的人，往往忽略了从后门进入的机会。机遇如同一个美丽而古怪的天使，偶尔降临在你身旁，你若不慎，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她又会悄然离去。

在人生路上，机遇的重要不言而喻。一双具有敏锐洞察力的眼睛，是开启成功大门的金钥匙。

5. 审时度势，等待时机

李嘉诚智慧 **看清形势，选择等待，有时也不啻为做人经商的好计谋。**

1981 年元月，李嘉诚正式入主和记黄埔任董事局主席。

李嘉诚收购和黄的动机之一，便是它的土地资源。

先前，和黄洋行大班祈德尊，已开始在腾出的黄埔船坞旧址的地皮上发展地产，兴建黄埔新村。

祈德尊不谙地产之道，竟未能在这块风水宝地上栽活摇钱树。祈德尊下台，韦理主政，仍未如愿把财政黑洞填满，售房不拣时机，便宜了炒家，坑苦了股东。

幸得这幅大型地皮未做满，使李嘉诚有施展的舞台。

李嘉诚酝酿大型屋村已有数年，他仍耐心等待时机。

1984 年 9 月 29 日，中国总理与英国首相撒切尔夫人在京签订了《中英联合声明》。香港前景骤然明朗，恒生指数回升，地产开始转旺。

年底，和黄宣布投资 40 亿港元，在黄埔船坞旧址的地盘上，兴建包括商业中心的大型住宅区——黄埔花园屋村。

据传媒披露，李嘉诚 1981 年就已计划推出这一宏伟计划。时值地产高潮，按当时地价记，和黄需补地价 28 亿港元。

黄埔花园所用地盘是黄埔船坞旧址。按港府条例，工业用地改为住宅和商业办公楼用地，须补地价。按 1981 年市价计，李嘉诚需补 28 亿多地价。

李嘉诚认为补地价太过昂贵，遂决定暂缓计划。

李嘉诚有意拖延与港府的谈判。1983 年，香港出现信息危机，楼市崩溃，地产进入低潮。于是李嘉诚赶紧趁机与政府拍板。结果，以 3.9 亿港元的惊人低价获得商业住宅开发权。

李嘉诚的审时度势，一下子节省补地价费用达 24 亿港元之多。

这样，李嘉诚大大降低了发展成本，屋村的每平方英尺地皮成本还不到百元。

屋村计划尚未出台，李嘉诚已狠“赚”一笔，就此一比，已比祈德尊、韦德高出几筹，足见其“超人”之智。

整个黄埔花园，占地 19 公顷，拟建 94 幢住宅楼宇，楼面积约 760 万平方英尺，共 11224 个住宅单位，附有 2900 个停车位及 170 万平方英尺商厦。整个计划分 12 期，首期 1985 年推出，1990 年全部完成，被称为香港有史以来最宏伟的屋村工程，超出政府建的大型屋村，在世界亦属罕见。

也许是有关官员掉以轻心，也许是对市道预测失误，又让李嘉诚赢得漂亮仗。丽港城与海怡半岛的宏伟大计，涉及庞大且复杂的油库、港灯电厂和青衣联合船坞换地补地价，李嘉诚则在“八七大股灾”后几个月搞掂（办妥）。之后，股市楼市全面复苏。港府未按谈判初期的价码得到补地价收益，哑巴吃黄连，有苦难言。

李嘉诚与英商嘉道理合伙将鹤园电厂旧址发展成商住屋村。1989 年后，香港再爆信心危机，移民走资迁册潮兴起。到 1990 年，地产市道奄奄一息。聪明的李嘉诚，将补地价谈判选在这个大好时机，亲自出马，殷切至极。

然而，数吃败仗的港府官员，已被超人“调教”得异常聪明而且警觉。他们以其



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人之道，还治其人之身——也效仿超人绝活实行拖延战术。1992 年春，邓小平南方谈话后，内地改革的巨浪波及香港，香港楼市水涨船高，地价飚飞。好，港府现在来与李氏拍板——你不是急于求成吗？现在就成全你，最后谈判结果，补地价 38 亿港元。

这就是港府官员学李嘉诚实施“等待”战术的战果。

□李嘉诚人生启示：

在快节奏的当今社会，人们处事都遵循“快”和“主动”，“抢占先机”成为时代潮流。但是在适当的时候，反其道而行之，沉下心来，以静制动，也许比主动出击更为有效。

6. 勤练内功，巧抓机遇

李嘉诚智慧 今天我仍然继续学习，尽量看新兴科技、财经、政治等相关的报道，每天晚上还坚持看英语电视，温习英语。世界前进的步伐相当快，你如果不加快自己的步伐，马上就会掉队。

李嘉诚独立创业、打拼天下的过程可以说是香港创造经济奇迹的一个缩影。

50 多年前，李嘉诚凭借 5 万港币起家，从加工塑料花开始创业；而后，涉足电力工业、房地产业，开辟超级市场、港口码头疆域；近几年，更在国际电讯舞台上大展拳脚。而依靠 Tom.com 打造现代媒体王国、分拆“长江生物科技”上市，则是他向新世纪新经济进军的两大战略举措，再次展现了“超人”步步抢占先机的锐利眼光和非凡魄力。从 5 万港币到统辖包括两家进入世界“200 大”的一支企业舰队，李嘉诚取得了骄人的成功。而他成功的“秘诀”中，最宝贵的一点就是，不仅对经济发展的趋势看得远、看得准，而且对机遇抓得住、动作快。远的不说，就看近几年，香港必须实行经济转型早已成为共识，报纸、电视、广播更是天天在高喊，但真正有实力的大集团，付诸实践的又有几个？而李嘉诚，不仅积极倡导，更是勇敢实践，在一个个新领域里，一次又一次投下了巨额资金。他曾经是“塑料花李嘉诚”、“房地产李嘉诚”、“电讯李嘉诚”，相信他还会成为“现代传媒李嘉诚”、“生物科技李嘉诚”。

有些人总是抱怨市场环境不好，赚钱机会太少。李嘉诚则告诉大家，时机不会从天而降。李嘉诚与长和系的发展历程证明了李嘉诚的事业刚起步时，除了个人赤手空拳，并没有一点比其他竞争对手更优越的条件，这包括资金、人脉、市场等等。很多人常常有一个误解，以为李嘉诚能够成功是拥有丰富人脉资源的结果，长实公司能够快速扩展是和垄断市场有关，其实李嘉诚个人和长实公司与一般小公司一样，都是在不断的竞争中成长起来的。他是在无数竞争中不断学习，不断提升自己，才拥有了如今如此锐利的眼光和超人的开拓气魄。

李嘉诚说：“成功没有方程式，失败都有定律，减低一切失败的因素就是成功的基础。”如何才能减低失败的因素呢？那就需要勤练内功，磨砺眼光，巧抓机遇了。

只要搜集长实集团的发展资料，我们就可以明显地看到：李嘉诚在参与不同行业的时候，市场内一般都已有很强和颇具实力的竞争对手担当主导角色，李嘉诚究竟是如何从老二变成第一，或者更正确地说从老三、老四、老五变成第一、第二的呢？他说：“能否抓住时机和企业发展的步伐有重大关联，要抓住时机，就要先掌握准确的资料和最新的资讯。能否抓住时机是看你平常的步伐是否可以在适当的时候发力，走在竞争对手之前。”

抓住时机的重要因素是什么呢？

李嘉诚说：“一是知己知彼。做任何决定之前，我们要先知道自己的条件，然后才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知道自己有什么选择。在企业的层次，要知道自己的优点和缺点，更要看对手的长处，掌握准确、充足的资料做出正确的决定。

“二是磨砺眼光。知识最大的作用是可以磨砺眼光，增强判断力，有人喜欢凭直觉行事，但直觉并不是可靠的方向仪。时代不断进步，我们不但要紧贴转变，最好还要走前几步。要有国际视野，掌握和判断最快、最准的资讯。不愿改变的人只能等待运气，懂得掌握时机的人便能创造机会；幸运只会降临有世界观、胆大心细、敢于接受挑战但能谨慎行事的人身上。

“三是设定坐标。我们身处一个多元的年代，面临四面八方的挑战，以和黄为例，集团业务遍布 41 个国家，公司的架构及企业文化必须兼顾全球来自不同地方同事的期望与顾虑。

“我在 1979 年收购和黄的时候，首先思考的就是如何在中国人流畅的哲学思维和西方管理科学两大范畴内，找出一些适合公司发展跟管理的坐标，然后再建立一套灵活的架构，发挥企业精神，确保今日的扩展不会变成明天的包袱。灵活架构为集团输送生命动力，不同业务的管理层自我发展生命力，互相竞争，不断寻找最佳发展机会，带给公司最大的利益。完善治理守则和清晰指引可确保‘创意’空间。企业越大，单一指令行为越不可行，因为最终不能将管理层的不同专业和管理经验发挥。”

现今世界经济严峻，成功没有魔法，也没有点金术。想要成大事者必须具有广阔的视野，能全景思维，有长远眼光、务实创新，坚持学习，磨砺眼光，掌握最新、最准确的资料，做出正确的决策，抓住机遇，迅速行动，全力以赴。

□李嘉诚人生启示：

每个人都希望自己能“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，可是要做到这一点并不容易。要想在事业上胜利远航，关键在于能否捕捉信息，把握时代发展趋势，看清前进方向，超前对时代变化的走势、进程和结果做出正确的判断。所以我们必须要加强平时知识的积累和战略眼光的磨炼，只有做到这点我们才能抢抓机遇，趋利避害，掌握竞争的主动权，成为竞争的大赢家。

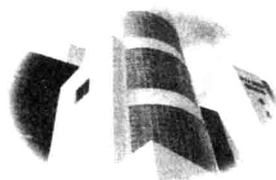


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧七

运筹帷幄：力求长远制胜

古人云："旱则资舟，水则资车"。若想获得成功，就一定需要长远的眼光，要看着现在的潮流，估计未来的发展方向，学会为未来投资。因为当现在成为了过去时，将来也就变成现在，明天才是世上增值最快的一块土地。一个有目标有远见的人，整个世界都会为他让路。



1. 眼光独到，先人一步

李嘉诚智慧 **眼光独到是事业成功的重要因素。准确而有远见的预测往往决定一个人的成败。**

李嘉诚在市场风云中磨砺了几十年，对经商这盘棋总能做到纵横捭阖，气势恢弘，张弛有度。其实少年时期，他就已经表现出了作为一个商人的独到眼光。

在中南钟表公司，李嘉诚从一个泡茶扫地的小学徒慢慢地升为公司属下的高升街钟表店店员。他年少位卑，但生活的境遇使他骨子里有股不屈的傲气，他渴望出人头地，渴望像舅父、像茶楼里遇到的那些大老板一样，干一番大事业。

一旦有了目标，他就义无反顾地去实现它。他把工余时间几乎全用在了学习上。李嘉诚利用自己所学，时刻关注着钟表业的市场信息。经过半年的观察分析，他逐渐形成了自己对钟表业现状和未来的成熟看法。

1946 年上半年，香港经济迅速繁荣起来。中南钟表公司的业务也借着这股繁荣的大潮，取得了长足的发展，重新建立了东南亚的销售网络，港内港外的经销形势蒸蒸日上，营业额呈几何级数迅速递增。庄静庵决心抓住大好时机拓展事业，再筹划办一家钟表装配工厂，然后将中南公司的业务逐步扩展为以自产钟表为主，建立香港的钟表基地。

李嘉诚也看好中南公司的前景，他更为香港经济的迅速繁荣而兴奋不已。李嘉诚站在维多利亚港湾边，眺望着尖沙咀五彩缤纷的灯光，开始思考自己的人生之路。

经过仔细考虑，喜欢做充满挑战的事的 17 岁的李嘉诚决定离开中南公司，再一次到社会上闯荡。

李嘉诚认为，呆在舅父的羽翼下，更容易束缚自己，贪图安逸会磨去自己的斗志。要趁现在年轻，多学一些谋生的本领，拓宽视野，增长见识以实现自己做大事的愿望。

临行前，他对庄静庵就香港钟表业的前途做了一番今天看来依然堪称大商家眼光的分析。

李嘉诚认为，瑞士的机械表生产技术炉火纯青，举世无敌。而日本人则避其锋芒，瞄准空当，抢先开发了电子石英表的新领域，并很快占据了中档表市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于是，世界钟表市场便形成了这样的形势：高档表市场为瑞士人独霸，中档表市场则为日本人独占。这样，只剩下中低档表市场是可开拓的空当。李嘉诚建议舅父迅速抢占这一滩头。

历史已经证实，后来的香港就正如李嘉诚所预言，以价廉物美的中低档表迎合中下层顾客的需要，成为世界继瑞士、日本外的又一大钟表基地，中低档表生产成为香港的支柱产业之一。

后来，庄静庵的中南钟表公司成为香港钟表业界的巨擘，这其中是否与少年李嘉诚的建议有关联，就无从考证了。但不管怎样，少年李嘉诚的商业眼光已经颇具大家风范确是事实。

李嘉诚离开中南公司后在五金厂做过推销员。在跳出五金厂后，他仍十分感激五金厂老板的知遇之恩，尽管他也为老板立下了不少功劳，但他依然心怀愧疚之情。李嘉诚知恩图报，就像当年他离开舅父的中南钟表公司时一样，也向五金厂的老板提出了自己的建议。

他认为：办企业重要的是审时度势。五金厂要取得发展，只有两条路可走。第一，转行做前景看好的行业；第二，调整产品门类，尽量避免与塑胶制品冲突，占领塑胶制品不能替代的空当。

但是，五金厂老板并没有听从李嘉诚的建议，李嘉诚走后，仍然坚持生产铁桶。结果，不久，危机果然降临，五金厂很快便奄奄一息，濒临倒闭了。老板焦头烂额，后悔不已。

李嘉诚是个重情重义之人。当他获知此消息后，马上专程赶往五金厂找到老板，劝老板立即停止生产镀锌铁桶，转为生产系列铁锁。

原来，李嘉诚一直在关注着五金厂的前途。一来他想要证实自己的眼光是否正确；二来他认为五金厂对自己不薄，而自己跳了槽，心中总有一股歉疚之情，总想找机会报答。

因此，他经常抽空了解五金制品的市场行情。经过一番调查分析之后，他发现还没有哪一家五金厂专门生产铁锁，因此生产铁锁不存在其他行业的竞争。

李嘉诚坚信：生产铁锁稳保红火。李嘉诚进一步指出，为了保证稳步领先，还应制定计划，开发系列铁锁。否则，只要一发现有利可图，其他五金厂就会跟风而上，竞争会很激烈。只有永远先人一步推出新产品，才能稳操胜券。这一次，五金厂老板对李嘉诚言听计从，马上根据李嘉诚的建议组织人力开发系列铁锁。一年后，危机重重的五金厂重新焕发出勃勃生机，盈利丰厚。

这虽然与整个行业的变化形势有关，但李嘉诚的一番忠告可以说起到了关键作用。

后来，五金厂老板再次见到李嘉诚时，欣喜地说："阿诚，你在我厂里时，我就看出你是个不寻常的后生仔，你将来准会干出大事业！"

的确，李嘉诚凭着他过人的胆识和超人一等的布局商势的头脑，在商界越走越远，最终成为了震撼世界的商业泰斗。

□李嘉诚人生启示：

商机在于发现。要在这个复杂多变、竞争激烈的社会中创立自己的事业，就必须拥有敏锐的眼光，以捕捉信息，把握商机。如果你能挖掘出潜藏的商机，做人之未曾做，行人之未曾行，那你离成功也就不远了。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 高瞻远瞩放长线

李嘉诚智慧 幸运成就不了常胜将军，真正的胜者是会做长线投资的人。只看重眼前利益，热衷短期投资的人永远只能做个朝不保夕的投机者。

在变幻莫测的商海里，暗礁险滩云集，稍有不慎，就有可能翻船。而作为系列上市公司首脑的李嘉诚却一次又一次地表现出他的远见卓识，在潮起潮落时安稳行船。

1972年低迷多年的香港股市大牛出世，一片兴旺，恒指急攀。李嘉诚借此大好时机将长江地产改为长江实业有限公司，申请股票上市。长实股票上市不到24小时就升值一倍多，开创喜人开端。在选择最佳时机上市这一点上，李嘉诚表现出了超人的眼光。

1973年的大股灾，恒生指数到1974年12月跌至最低点150点的水平。这场股灾一直延续到1974年年底，其后股市有所回升，但仍继续低迷了一年之久。这次股灾使不少地产商和投资者受损，造成地产低潮，地产低潮又反过来促成股市低迷。

“股拉地扯”成为20世纪70年代后香港经济中的一个特有现象。

李嘉诚没有被股市地产低潮所吓倒，根据他对香港的经济兴衰规律的认识，他认为正是拓展的有利时机，此时地盘价格偏低，物业市值亦偏低。低潮过后，新一轮高潮又会到来。

拓展物业首先要解决资金问题，对上市公司来说，发行新股就是最好的办法了。

1974年度，长实发行1700万股新股票，用以购买“都市地产投资有限公司”50%的股权。实际上，是以1700万股长实新股，换取都市地产的励精大厦和环球大厦。

由于处于地产低潮期，再加上都市地产公司发生了财政危机，李嘉诚才得以如此轻易得手。另外，李嘉诚此举又在客观上帮助了都市地产，做了一回好人，可谓名利双收。

1974年5月，长实与实力雄厚、信誉卓著的加拿大帝国商业银行合作，成立怡东财务有限公司，李嘉诚任这家公司的董事长兼总经理。

同年6月，在加拿大帝国商业银行的力促下，长实股票在加拿大温哥华上市。这为今后长实拓展海外业务，打下了基础。

1975年3月，股市形势好转开始缓慢回升，深受股灾之害的投资者仍“谈股色变”，视股票为洪水猛兽。

这时，眼光独到的李嘉诚，看到了股市的升值潜力，在当时低迷不起的市价基础上，亲自安排长实发行2000万新股，以每股3.4港元的价格自购。

同时，李嘉诚还宣布放弃两年的股息，这既讨得了股东的欢心，又为自己赢得了实利——股市渐旺，牛市一直持续到1982年香港信心危机爆发前。长实股升幅惊人，李嘉诚后来赢得的实利远远超过了当年放弃的股息。

1974年至1975年间，李嘉诚两次发行新股共筹得资金约1.8亿港元。另外，李嘉诚从个人持有的长实股份中，拨出2000万股，售予获多利公司，套取了6800万港元现金。

经过这一系列运作，李嘉诚积累了充裕的资金，使他得以在地产低潮地价偏低时，大量购入地盘。

随着形势的转变，李嘉诚将重点放在了发展物业上。这样一来，就大大加速了资金的回笼周转，然后他又利用这些资金及时购入地盘，兴建楼宇，这样就进入以钱滚钱的高速发展期。

1976年，香港地产市道转旺。人们惊奇地发现，在整个地产界沉寂之时，李嘉诚却在不动声色地四处拓展，他那个小小的地产公司已经壮大成了一个地产大豪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1976 年，李嘉诚乘胜前进，再发行新股 5500 万股，集资 1.1 亿港元，又与世界著名的大通银行达成协议：在长江实业需要时，可向该行随时获得一笔约 2 亿港元的 4 年期贷款。

仅此两项，李嘉诚可动用资金就达 3.1 亿港元，再加上公司的正常盈利，长实资金实力大增，于是更加加力扩充物业和地盘面积。

1977 年，长实的物业和地盘面积一下子跃至 1020 万平方英尺。而它上市时拥有的物业仅 35 万平方英尺。

当时，香港地产界巨无霸——置地，拥有物业和地盘也才近 1300 万平方英尺。即李嘉诚在长实上市后仅用了 5 年时间，单就地盘物业面积而言，已经直逼置地。就在这个时候，李嘉诚“超人”的名号也渐渐叫响了。

李嘉诚以其锐利的眼光和非凡的分析、判断能力，没有被股市与地产低潮所左右，采取人弃我取的策略，大力拓展，因而在下一次高潮到来时，获得了巨大的收益。

这与他平时积累渊博的知识和关键时从远处着眼的思维方式是分不开的。

□李嘉诚人生启示：

人生就如同下棋。出类拔萃者好比下棋高手，每走一步都能预见到以后几步乃至十几步的棋盘局势，平庸者则看不到或者只看到两三步远。而一盘棋成败的关键就在于棋手眼光的高低。所以我们做任何事之前首先心里要有一幅宏图，知道每走一步我们都能达到什么目的。只有这样我们才能从一个成功走向另一个成功。

3. 立大志，做大事

李嘉诚智慧 **做大事者要站在高处览天下，这样既看得远，又想得深，更做得大。**

1971 年，李嘉诚成立长江地产有限公司。在第一次公司高层会议上，李嘉诚提出了要赶超置地的远大目标。当时很多人都表示怀疑：凭小小的长实怎赛得过地王置地？

1978 年，港府开始推行“居者有其屋”计划，采取半官方的房委会与私营房地产商建房两条腿走路的方针。建成的房分公共住宅楼宇与商业住宅楼宇两种，前者为公建，后者为私建。公房廉价出租或售予低收入者，私房的对象是以中高消费家庭为主。

李嘉诚的大型屋村计划，就是为这类大众消费家庭推出的。

在港岛北岸的中区、东区、西区，每年都有高层住宅楼宇拔地而起。那是祖传地盘物业的业主和地产商收购旧楼拆卸重建的，地盘七零八落，很难形成屋村的规模。

屋村只有到港岛两岸、东西两角、九龙新界去发展，形成十多个卫星市镇。大型屋村的优点，就是综合功能强，集居住、购物、餐饮、消遣、医疗、保健、教育、交通为一体，便于集中管理，统一规划。一个大型屋村，往往由政府与多个地产商共同开发，屋村之外，还有相配套的工业大厦及社区服务物业。

20 世纪 80 年代，李嘉诚完成或进行开发的大型屋村有黄埔花园、海怡半岛、丽港城、嘉湖山庄。李嘉诚由此赢得“屋村大王”的称号，成为独树一帜的地产大王。

在香港，地盘是商业发展的先锋。兴建大型屋村不难，难就难在获得整幅的大面积地皮。为此，李嘉诚总是胸怀全局，整天苦思冥想。不过他有足够的耐心，但他也不会坐等机会。

1985 年，李嘉诚通过和黄收购港灯，其实他“醉翁之意不在酒”，他在意的是港灯的地盘。港灯的一家发电厂位于港岛南岸，与之毗邻的是蚬壳石油公司油库，蚬壳另有一座油库在新界观塘茶果岭。李嘉诚收购港灯后，通过一系列迁址计划，想方设法



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将电厂迁往南丫岛。这样，李嘉诚运筹帷幄，获得了两处可用于发展大型屋村的地盘。

1988 年 1 月，全系长实、和黄、港灯、嘉宏四公司向联合船坞公司购入茶果岭、鸭月利洲油库后，即宣布兴建两座大型屋村，并以 8 亿港元收购太古在该项计划中所占的权益。这样，李嘉诚又获得了两大屋村。两大屋村预算盈利 100 多亿港元轰动港九。李嘉诚名副其实地“十年磨一剑”。成大事者，很多情况不能太急太躁，而应从长远出发，有足够的耐心等待机会和创造机会，这就是李嘉诚的重要法宝。丽港城、海怡半岛两大屋村就是如此，李嘉诚对它们的构想萌动于 1978 年着手收购和黄之时。之后，他经历了长期耐心的等待和用心的策划。其间 1985 年收购港灯，使其构想向前迈了一大步，直到 1988 年才全面推出计划。

茶果岭屋村定名为丽港城，占地 8.7 公顷，为高级住宅区，有专为住户设立的私人俱乐部。屋村计有 38 幢 25 ~ 28 层住宅楼宇，单位面积 640 ~ 920 平方英尺，共 8072 个单位，总楼面达 620 万平方英尺，附设 16.1 万平方英尺商厦，总投资 45 亿港元。

鸭月利洲屋村定名为海怡半岛，占地 15 公顷，兴建 38 幢 28 ~ 40 层住宅楼宇，单位面积 600 ~ 1100 平方英尺，共 10450 个单位，总楼面达 787 万平方英尺——超过黄埔花园。附设 31.2 万平方英尺商厦、网球场、俱乐部、游泳池等，总投资 65 亿港元。

长实估计，以 1988 年同类楼宇的时价每平方英尺 1000 元计，两大屋村可获纯利 50 亿港元。

1990 年 5 月丽港城首期发售，每平方英尺售价 1700 元，用户及炒家争相抢购，异常激烈。到 1993 年，每平方英尺售价，丽港城已达 4300 元，海怡半岛为 3300 ~ 3500 元之间，均大大超出预计售价。若加上建筑成本及售房成本上涨等因素，两大屋村全部竣工盈利，远远突破百亿。

因此，人们在称道李嘉诚过人的胆识与气魄的同时，又不得不佩服他坚持不懈的耐心。

李嘉诚在地产界是一招比一招快，一连打出许多的漂亮仗。无独有偶，嘉湖山庄计划的推出，也历经 10 年之久。嘉湖山庄原名天水围屋村。1978 年，长实与会德丰洋行联合购得天水围的土地。

1979 年下半年，中资华润集团等购得其大部分股权，共组公司开发天水围。华润占 51% 的公司股权，长实只占 12.5%。华润雄心勃勃，计划在 15 年内建成一座可容纳 50 万人口的新城市。李嘉诚当时正忙于收购和记黄埔，因此他无暇顾及天水围的开发工作，而整个开发计划，由华润主持。可是，华润并没有房地产开发的经验，再加上它不懂得香港商业的游戏规则，所以最终它的庞大计划在港府的介入下胎死腹中。华润灰心丧气，骑虎难下，公众股东也是一片哀叹声，很多都想退出。

李嘉诚则看好天水围的前景。他成竹在胸，不动声色，慢慢地收购了其他股东的股票。经过 10 年的马拉松式的吸股行动，到 1988 年，李嘉诚终于控得除华润外的 49% 的股权。可能因为李嘉诚曾与华润事先达成默契的缘故，所以士气大退的华润并没有抛售股票。1988 年 12 月，长实与华润签订协议，长实保证在天水围发展中，华润可获利 7.52 亿港元，并即付 3/4 即 5.64 亿港元给华润。如果将来楼宇售价超过协议范围，其超额盈利由长实与华润共享，华润占 51%。今后天水围发展计划及销售工作均由长实负责，费用由长实支付，收入二者折中处理，风险也全部由长实承担。俗话说“一分劳动，一分收获”，担风险者收入自然也要高得多。天水围全部工程分七期到 1991 年完成，至今仍是香港最大的私人屋村。仅仅第一期售楼，华润就已赢得协议范围中的 7.52 亿港元的利润。以后六期，华润等于“额外”所得，而长实的利润，远在华润之上，无法估计。

在这个计划中，李嘉诚可以说是一箭三雕：一是自己大赚特赚；二是挽救了华润，并且使它坐收丰厚的利润；三是搞好了与中资的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1979 年，长实拥有地盘物业面积已增加到 1450 万平方英尺，远远超过置地，但实际价值却大有逊色，因为置地的优势是单位面积的价值高。因此，到 1986 年 1 月，虽然长江全系已超过怡和全系的市值，但长实市值仅为 77.69 亿港元，远远低于置地的市值（据估计置地市值是 150 亿港元）。

于是李嘉诚扬长避短，把发展重心放在土地资源较丰、地价较廉的地区，大规模兴建大型屋村，以此来取胜。到 1990 年 6 月底，长实市值升至 281.28 亿港元，居香港上市地产公司之首。一直在香港地产业坐大的置地公司以 216.31 港元屈居第三位。至此，李嘉诚彻底战胜“地产巨子”，置地不得不俯首称臣。在与置地的争霸战中，李嘉诚充分运用了“知己知彼，百战不殆”的战术。通过避实击虚，迂回作战而最终取胜。

志存高远，从长计议，耐心等待，寻找机会，果断出击，这就是李嘉诚赶超置地创造神话的宝贵经验。

□李嘉诚人生启示：

世界上任何一项事业都是从小到大，由弱到强这样做起来的。所谓“法乎其上，得乎其中；法乎其中，得乎其下；法乎其下，得乎其下下”。所以我们做任何事情，都应有一番雄心大志，首先立下远大目标，给自己施加压力和动力，这样我们才会做出大局面，得乎其上上。

4. 买卖不成仁义在

李嘉诚智慧 **做生意不能蛮干斗勇，强人所难。容人、纳人，友善交易才是上上之策。**

1987 年，以李嘉诚为首的华资新财团合力摇撼置地，后来因为“八七”股灾只得半途鸣金收兵。半年后狼烟又起，华商众豪卷土重来，再战置地，一场收购大战一触即发，但忽又风平浪静，偃旗息鼓，这是为何?

李嘉诚是个智能型商人，他懂得“斗力”的结果很可能是两败俱伤，即使勉强获取胜利，也会付出惨重的代价。只有坚持“斗智不斗力”，才能在激烈的商场竞争中游刃有余，避免不必要的损失。在其经历的所有商战中，他始终坚持了这一原则，在与众华商合战置地的过程中亦是如此。

李嘉诚挑战置地，凯瑟克当然不会束手就擒。他与包伟士匆忙商议对策，开始布置反收购行动。

1988 年 4 月 28 日，怡策与其所控的文华东方发布联合声明，由文华东方按每股 4.15 港元的价格，发行 10% 新股与怡策，使怡策所持文华东方股权，由略低于 35% 增至 41%。

这对华商众豪，可以说是当头一棒。精明的李嘉诚马上意识到事态的严峻性——怡策与文华东方的股权变化，虽与置地没有直接关系，却是怡和系抛出的反扑信号，其后，怡和将会随机抛出一系列的反收购措施。



5 月 1 日，李嘉诚、郑裕彤、李兆基以及香港中信集团的荣智健等华商，多次会面，共商对策。他们商定，为防止置地效仿文华东方，必须趁其另一反收购举措尚未出笼时向怡和摊牌。

这一切似乎早在凯瑟克的预料之中，他很沉得住气，结果素有耐心的李嘉诚反而不得不先出一招。

5 月 4 日傍晚，股市收市后，李嘉诚、郑裕彤、李兆基、荣智健等，共赴怡和大厦与凯瑟克交涉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然是短兵相接，双方依然彬彬有礼。李嘉诚开门见山，说明了收购置地的诚意，并提出以每股12港元的价格，收购怡和所持的25.3%置地股权。凯瑟克也毫不客气坦率表明了否定意见："不成，必须每股17港元，这是去年大股灾前你郑重其事开出的价格。李先生素以信用为重，不可出尔反尔。置地只是市值下降，实际资产并未损失半分，如何就从17港元降到12港元呢？"

李嘉诚冷静地说："凯瑟克先生，如果你未得健忘症的话，一定还记得，这17港元并不是双方敲定的成交价，我们都表示愿意继续谈判重新议价。你我都在商场呆过这么多年，我想你一定不会不明白'市价是一切价格的依据'这一商场规则吧。现在置地的市价才8港元多一点，我们以高出市价近4成的价格收购，怎么能说收购价下跌了呢？"

双方说话都绵里藏针，气氛中包含着浓烈的火药味。

素有"沙胆彤"之称的郑裕彤，又咄咄逼人地挑起新一轮较量：

"既然谈不拢，就只好市场上见了，我们四大集团将宣布以每股12港元的价格全面收购。按证券交易惯例，收购方的出价高出市价两成以上，便可在市场生效，置地的公众股东一定会站在我们一边！"

包伟士针锋相对，说："我们将奉陪到底——只要你们不怕摊薄手中的股权，置地不是九龙仓，更不是港灯，置地就是置地！是怡和手中的置地！"

包伟士无疑是亮出了杀手锏。

关键时刻到了，是继续收购还是鸣金收兵，必须及时做出决策。这种决策不仅直接关系到收购的成败，而且涉及巨大的资金代价。

最终，在权衡利弊之后，双方最后达成妥协：1988年5月6日，怡和控股、怡和策略及置地三家公司宣布停牌。同日，怡策宣布以每股8.95港元，购入长江实业、新世界发展、恒基兆业及香港中信所持的置地股份，总计占置地发行总股价的8.2%，所涉资金共18.34亿港元。

这样，怡和所持的置地股权，由约25%增加到33%，控股权相当牢固。而且，协议中还增加了一个附带条款，即长江实业等华资财团在7年之内，除象征性的股份外，不得再购入怡和系任何一家上市公司的股份。

喧闹数年之久的置地收购战，就以这种结局而落下帷幕。原本看好这场收购大战的媒体甚是失望。一些华文报刊称这是"一场不成功的收购"，有些英文报刊则称这次战役是"华商滑铁卢"。以李嘉诚为首的华资财团，这次为何不决一死战，刚一交锋就这样悄然收兵呢？其实，这是华商财团在权衡利弊得失后，做出的明智决策。为什么这么说呢？有如下理由：

包伟士所亮出的杀手锏，就是置地将步文华东方后尘，如法实施。此前，文华东方按每股4.15港元的价格，发行新股与怡策，以增加怡策的股权。

怡策收购文华东方新股后，所持股权必定会超过35%的全面收购触发点，怡策将按收购及合并条例向文华东方提出全面收购。由于收购价（4.15港元）低于该公司每股净资产值（估计6港元），文华东方多数股东对收购计划反应冷淡，这正合怡策之意。

这样既不必动用大量资金，又可使所持文华东方股权超过收购触发点（现有股东可按其权益认购，也可放弃）。这样怡策所持的股权由35%增至41%，收购方不可能通过全面收购使其控股数超过50%的绝对数——因为被收购方能通过反收购轻而易举再增购9%的股权，以达到过半数的绝对控股量。

也就是说，如果置地效仿文华东方，将会使华资财团陷于极其被动的局面。

置地从华资财团手中以每股8.95港元的价格赎回8.2%的股权，共耗资18.34亿港元。这意味着置地总估价约为223亿港元，以8.5港元左右的市值计，总市值也近200亿港元。华资财团若想全面收购达到50%以上的绝对控股权，就须耗资100亿港元以上。

事实上，怡和并不完全是在坐以待毙。在收购和反收购的价格战中，股价必会不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

断地提高，华资财团欲获全胜，所需的资金会远远超过这个数。华资财团在发起全面收购的短暂期限内，未必能筹措到这么多现金。

而且，怡策控股数近26%，比华资财团的控股数加起来还高得多，已优势在手；何况怡和售出港灯和香港电话的股权后，已从最困难的谷底走出，业务渐入顺境。怡和系尽管大量出售了香港和海外的一些企业，但仍是香港最大的综合性集团，除银行外，其市值仅次于长实系。凯瑟克家族在海外还拥有不少非怡和资产，有人估计，其控有的资产不在李嘉诚之下。

因此，即使华资财团能控得置地，也要经过一番血战，付出极其高昂的代价。这不是李嘉诚所希望的。

李嘉诚是个商战高手，而并非一个民族斗士，尽管他的收购行为在客观上起到了振奋民族精神的作用。所以他必须权衡商业利弊，而不是不顾一切地决一死战。更何况，对方虽是垂暮的老狮子，但余威犹存，反击起来也非同小可，没有必要跟它硬拼。

但是，华资财团既已退出收购，为什么还要签订带妥协性的7年不得染指怡和股权的协议呢？

其实，即使没有这一附加条款，华资财团也不大可能再动置地的脑筋。首先，经过这次交锋，怡和全系控股权已相当稳固，给外强留下的可乘之机已很少。另外，已经迁册百慕大的怡和系，从1995年起取消了其在香港的上市地位，其股票挂牌买卖不在香港股市，这样一来，就为外强收购增加了更大的难度。

也许正是考虑到以上因素，以李嘉诚为首的华资财团才决定彻底放弃收购，顺便卖一个人情给置地。

李嘉诚确实是个商战高手，他凡事并不一定非要争胜不可，而是以商业利益为准绳，能赚就赚，不能赚就退出，毫不拖泥带水。李嘉诚的收购，无论成与不成，一般都能使对方心服口服。收购未成，他也不会像有的人一样持股权为“要挟”，逼对方高价赎购，以作为退出的条件。以李嘉诚为首的财团退出收购后，将所持置地股权以仅高出当日收盘价5分的售价卖给怡和。新财团售股后的税后利润约为1亿元。先后耗费一年多精力得到的这1亿元对四家大财团来说，实在是微不足道。

但重要的是，避免了恶意收购可能需要付出的高昂代价，更何况还胜负难定。倘若经过一番拼杀后，华资财团不幸落败，则会付出更加惨重的代价。这显然不符合李嘉诚的作风和性格。

商场同战场一样，没有常胜将军。对于一个成大事者来说，一次的失败在所难免，关键时刻，放利得义是非常必要的。李嘉诚因此保住了不做狙击手的信誉。对他来说，良好的信誉，本身就是财富。



□李嘉诚人生启示：

一个人做事不可能永远只胜不败。成败其实并不重要，重要的是在经历失败后，还有容人的气量，懂得把失败转变成另一种资本，为以后铺路架桥。也许这样，我们就可以失之东榆，收入桑榆了。

5. 包举宇内，开拓进取

李嘉诚智慧 今天是一个知识与经济分不开的时代，谁目光短浅，谁就有被淘汰的可能。

李嘉诚是一个具有超前商业目光的人。他知道香港是一个国际化的大都市，在香

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港发展企业，如果单一发展，很难立稳脚跟，很难跟上香港的发展步伐。为此，李嘉诚制定了全球化、多元化发展的战略，大力向海外开疆扩土，开拓创新，进行多元化经营。

李嘉诚善于接受新知识和新观念，而且极为关注科学技术的发展。由于早就认识到了科技的力量，他开始着手在欧洲、美洲、亚洲以及非洲扩建自己的“通讯产业王国”。

1992 年和黄在英国推出的 GT2 的移动电话服务，名为 RABBIT（兔子）。由于它只能打出却不能打入，跟这一时期的电讯服务技术比起来，要逊色得多，所以它没能引起更多客户的兴趣。

一年之后，“兔子”败下阵来，宣布死亡。和黄也身受重伤，为此留下了巨额负债。

李嘉诚不甘失败，又于 1994 年将电讯业务重新包装，改名为“橙”，推出 GSM 移动电话服务业务。起初还是不被商业界看好，唯恐是 GT2 的翻版，但后来还是渐渐被接受了。

此举不仅使和黄获得 1100 亿港元的巨额收益，而且成为市值 7000 亿港元的德国最大移动电话公司曼内斯曼的单一股东，同时还可获 440 亿港元现金。

和黄拥有的客户由原来的 350 万增至逾 2500 万，并取得德国和意大利的电讯市场。待两公司合并后，和黄便可直接控制市值 7000 多亿港元的曼内斯曼，而曼内斯曼亦将成为欧洲最大的跨国电讯巨人，远远领先于第二名的意大利电讯。

和黄财务顾问指出，此交易为全球有史以来的第 22 大合并收购，香港舆论则称其为香港公司前所未有的国际并购交易。为了完成这桩交易，李嘉诚亲自指挥和黄与曼内斯曼公司进行了一周时间的紧张谈判。

一周时间虽不长，但也令素有“超人”之称的李嘉诚大大紧张了一番。为了随时获得最新消息，李嘉诚临睡前特意把手提电话铃声调高，把电话放在自己枕边，以免延误战机。

与曼内斯曼的交易成功之后，李嘉诚终于可以睡个舒心觉了。

世界评论认为，在出售“橙”的交易中，李嘉诚是属于零成本，但他的回报是 1100 多亿元的现金和大量的股权！这笔交易轰动全球，也改变了李嘉诚“地产大王”的形象。

此役之后，李嘉诚控制的资产市值暴涨一倍。根据美国《财富》杂志 1999 年年底的全球富豪排行榜，李嘉诚的排名由第 12 位跃升至第 10 位，成为世界前 10 位富豪排名榜上唯一的一位华人。

市场形势变幻无穷，距李嘉诚的“世纪交易”还不到一月，在风起云涌的欧洲电讯市场上，一场更大的收购交易令李嘉诚再度成为关键人物。

1999 年 11 月 13 日，英国沃达丰电讯公司（vodaone）声明，将动用超过 1 万亿港元（1290 亿美元），收购德国曼内斯曼公司 52.8% 的股权，而曼内斯曼高层马上做出回应，坚决抵抗沃达丰的恶意收购行动。由于作为曼内斯曼最大单一股东的李嘉诚持有 10.2% 的曼内斯曼股权，于是他便成为这宗全球最大收购案中的一个焦点人物。

在大战一触即发的关键时刻，即 11 月 23 日晚，英国一个组织给李嘉诚颁发了“杰出人士奖章”。

业内人士纷纷猜测，这一行动是否是在为沃达丰拉票？有人算了一笔账，如果以沃达丰的出价来算，那么李嘉诚手上的曼内斯曼股份在不到一个月的时间内已额外增值 318 亿港元。所以说，无论是沃达丰还是曼内斯曼，都不是收购的最大的赢家，最大的赢家当属李嘉诚。

然而，李嘉诚却不为名利所动。就在出席“杰出人士奖章”颁奖仪式的当晚，和黄董事局发表声明，支持曼内斯曼抗拒敌意收购。而李嘉诚对这一声明的解释是：“和黄与曼内斯曼一起发展对和黄股东有利，而且沃达丰提出的收购价不具备吸引力。”

就这样数百亿白花花的银子被李嘉诚拒之门外，业界对李嘉诚的态度众说纷纭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人说，和黄董事局的表态是李嘉诚绝不会轻易从欧洲市场撤出的一个信号；也有人说，李嘉诚与曼内斯曼早有协议，用“橙”换回的10.2%的曼内斯曼股权在18个月内不能出售，而李嘉诚只不过是以放弃虚拟的318亿港元换取了日后在曼内斯曼的更大的影响力和决策力。

不管外界对李嘉诚的行动有多少解释，有一点却毋庸置疑，那就是李嘉诚通过加盟曼内斯曼而在欧洲电讯市场大展宏图的谋略，绝不仅仅是赚上几百亿港元那么简单。

卖“橙”成功了，它的成功成就了和黄历史上最重要的一笔交易。这引起了海内外市场的特大轰动，也引来无数人的极度羡慕，他们都想知道李嘉诚的成功秘诀是什么。

对于李嘉诚来说，电讯业务是未来集团业务发展的重点，他已知道和黄未来五年要做什么。做生意的期限是五年、十年，或者更长时间，而不是一年、两年。可见，着眼于未来，善于把握形势是和黄成功的主要原因之一。李嘉诚的长远目光和正确策略为长和（长实、和黄）指明了航向。和黄集团从事电讯事业已有十多年的历史，但它也是经历了无数的曲折和艰难才达到今天的成就的。

不管经历多大的困难，李嘉诚都凭着他对未来趋势的正确分析与把握，绝不轻言放弃。就是在市场普遍对该业务不看好的时候，他也表示将继续支持和黄在英国的电讯事业。

果然不出李嘉诚所料，仅仅只用了几年的时间，和黄集团便从“橙”身上取得了惊人的回报。在不断扩大企业经营规模的过程中，李嘉诚的财富像滚雪球一般急速增长，名望也不断上升，如日中天。

李嘉诚为什么能使企业得到如此迅猛的发展?

永不满足的创新精神与开拓进取的胆识是他决胜千里的关键所在。正如李嘉诚自己所说：“虽历经坎坷，但没有徘徊不前。”

同时，紧跟时代的脚步，实行多元化发展战略，着力发展高科技产业也是他成功的一个重要原因。

□李嘉诚人生启示：

在瞬息万变的社会中，要想永远立于不败之地，就必须用发展的眼光看问题，必须不断地求知、求创新，加强能力，居安思危，力求在稳健的基础上向前发展。就算你发展得再好，也要保持一颗开拓进取的心，勇于尝试新的事物，在新事物中挖掘进步的机会，努力在新的领域开辟出属于自己的新天地，只有这样才能做掌控自己命运的常胜将军。

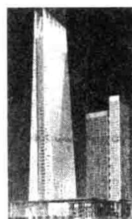


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧八

进退有度：投资演绎财富神话

资金是企业的血液，是企业的生命之泉。如何对手中的资金善加利用，让它去创造更多的财富是一个从商者能力的最好证明。“进退有道，取舍有方”才是投资成功与否的关键所在。李嘉诚不但能够以敏锐的眼光寻觅商机，理智判断，果断投资进而取得巨大收益，更重要的是他能在不利的情况下毫不迟疑，果断退出，舍小保大。而后者尤显其过人之处。



1. 大投资才有大收益

李嘉诚智慧 **做生意必须要有大手笔、大投资，才能赢得大收益。**

大投资，大收益，这是现代商家成功的信条。李嘉诚最擅长在投资方面做出大动作。例如他打出海外投资的牌，可谓大手笔，自然带来收益。

1988年，李嘉诚等以32亿的惊人低价，投得温哥华一块比铜锣湾还大的地皮。物业计划全部完成，投资在百亿以上，其中李嘉诚占一半股权。加拿大地广人稀，这种地方的地产既好做，又非常不好做，至少不会像香港这样地产巨富辈出。李泽钜推出的万博园一期一鸣惊人，给香港传媒炒成琼楼玉阁。盈利怎样，却不见报道。

香港不少满腹经纶的评论家，曾为超人的海外投资击节叫好，现在纷纷反戈一击，指责李氏的海外投资判断失误，过于冒进。

当年，正当李嘉诚海外投资风生水起之时，好友李兆基也挟资飞赴加拿大。他出师不利，收购煤气公司惨遭失败。其后，李兆基只好扯超人衫尾，在超人立的地产项目中分得少许股权，另外买一块小地盘聊以自慰。至于郭氏家族，年迈的郭得胜患有严重的心脏病，无力亲赴海外，也未叫儿子进军海外。郭氏家族在北美拥有10亿港元物业，但只是家族巨大财富冰山之一角。

郭氏家族与李兆基都是低调人物，即使在公众场合，也多守口如瓶。故而，人们闹不清他们是迈不开跨国投资的路子，还是不愿迈大步。他们都一心在港打理，栽下的每棵树，都结下丰硕的果实。

和黄发展海外港口业务，由英国开始推展至欧洲德国和美洲。今日和黄在英国有3个港口，其中一个是全英最大港口货柜码头，而在全球已有80个泊位。

1999年，有消息说李嘉诚控制的和记黄埔集团，正积极接洽，准备收购苏哈托第三儿子胡托莫所拥有的“恒布斯集装箱转运站”。

关于收购谈判工作由和记黄埔集团旗下“和记港务公司”进行，其印尼顾问为郭英喜领导的印尼资产管理集团公司（AM-GI），已先后同胡托莫等人商谈价格，可能以约1.45亿美金成交。

印尼《罗盘报》报道说，恒布斯集装箱转运站负责管理、建设和经营的首都海港

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三货柜码头遭遇经济危机之后欠下巨大债务账，奄奄一息，已处于破产边缘。因此和记港务公司有意买下，以便重新整顿建设，进一步发展印尼的进出口业务。

和记黄埔集团已在 1999 年 3 月 31 日进军印尼港务业，当时通过哈比比政府的国营企业部长，和记港务公司买下雅加达国际集装箱码头 (JICT)51%的股份，实际上已控制了雅加达海港第一集装箱码头和第二集装箱码头的营运管理，成为李嘉诚集团继取得巴拿马运河营运权后，在全球控制的第 17 个国际集装箱码头。

雅加达海港只有 3 个集装箱码头，如和记港务公司买下“恒布斯装箱转运站”(第三货柜码头)后，则等于李嘉诚的公司控制了全部集装箱码头，因此印尼有人以反对由外资垄断为理由，表示拒绝和记港务进一步收购行动。有人甚至利用此事，指责身为华裔的郭英喜，进而攻击其父郭建义。

1999 年年底，当美国将从巴拿马运河撤离时，香港和记黄埔有限公司通过竞标赢得了巴拿马运河两端港口的管理权。美国一些人就此声称，香港和记黄埔有限公司经营港口将危及美国安全。

为此，李嘉诚赶紧向新闻界表示，他属下的和记黄埔集团不会通过在巴拿马运河投资兴建集装箱码头来控制运河的航权。

据《解放日报》报道，李嘉诚说，和黄集团在巴拿马运河只是进行一项集装箱业务的投资，与控制权并不相干。他强调，和黄集团只是在巴拿马经营集装箱业务的公司之一，同一些美国和中国台湾公司相比，和黄甚至不是最大的集装箱经营公司。

李嘉诚是针对美国总统克林顿 11 月 30 日的谈话发表上述看法的。克林顿当天在白宫举行的吹风会上说，香港和记黄埔有限公司管理巴拿马运河两端港口不会对美国安全构成威胁。

尽管在海外投资横遭非议，但是，并不能阻挡李嘉诚拓展海外市场的决心和步伐。他依然在海外投巨资，以取得更大的利益。

□李嘉诚人生启示：

人生短短数十载，能够做成大事，成就非凡人生的机会并不多。每一个人都应该学会抓紧时机，为自己的人生投下大资本，争取大收获，把人生“做大”。正所谓“人生能有几回搏”。但切记，这个“大”要以自己的实际情况为限度才行。有的人不顾自身实力和实际情况片面求大，导致背上沉重包袱并欠下巨额债务。这样的做法是不可取的。

2. 找准投资的最佳切入点

李嘉诚智慧 投资能力的关键就是找准市场投资最佳切入点，像一只猎鹰耐心地等待着猎物的出现，当猎物真的出现的时候，它会迅雷不及掩耳地出击将其捕获。只有具备这种能力你才能成为真正的投资高手。

李嘉诚在他 22 岁时开始了他的第一份生意，制作和销售塑料花。艰难地挣到第一笔钱之后，他果断地将发展方向转向房地产开发，从此一发不可收拾。而李嘉诚的发家秘笈却充满了争议，尤其在西方投资者看来。李嘉诚除了正确地预见到香港政府对楼市所采取的政策之外，就是把握住了人们对“风水”的心理导向，从而成功地占领了香港地产界的重要一席。

号称为世界最大地产商的置地公司，一直为老牌英资洋行怡和集团所控制，它拥有香港中环的绝大部分物业。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中环位于香港岛的繁华地带，是香港最重要的商业金融中心区。在林立的楼群中，有一座高耸入云的大楼。它的圆形窗户面临风情万种的维多利亚湾。它耸立在香港经济的金字塔尖上，显得更为神秘。这就是香港著名的怡和大厦。大厦的顶层就是香港最大的企业集团之一——怡和集团的总部。

怡和集团包括怡和、置地、牛奶国际、文华东方等一批大型公司，拥有中区黄金地段的大厦物业，包括多家国际一流酒店、一百余家超级市场及精品连锁店等。20 世纪 70 年代后期，由于中国实行改革开放政策，香港地产大幅度增值，伴随而来的是华人资本的迅速膨胀。九龙仓、和记黄埔、会德丰、港灯集团等大型英资企业先后落入华人财团之手后，香港业界便盛传华人财团的下一个目标，将会是置地。如果控制了置地公司，才可称得上是香港地产界的“王中之王”。这对于李嘉诚来说，其诱惑力之大，可想而知。

早在包玉刚收购怡和的九龙仓时，怡和高层已对华资财团有了防备。纽璧坚为防意外，重新调整了全系控股结构，其核心是怡和与置地互控。即怡和控股与怡和证券控制置地的四成股权，置地反过来控制怡和控股的四成股权。证券分析家将此结构称为“连环船结构”。怡和、置地互控，大大强化了抵御外敌的能力。

不过，“连环船结构”的弊病也是显而易见的——敌手若控得一“船”，另一只“船”也难以幸免，可谓唇亡齿寒，一损俱损。

1984 年间，怡和、置地双双陷入低谷，债务累累，使投资者大大丧失信心，股价迅速滑落。其中怡和最惨，市值仅剩下 30 亿港元左右；置地情况稍好些，尚有 100 亿港元。柿子先拣软的捏。此时市场又一改原有的传闻，说华资财团的下一个目标将是怡和，进而控得置地。

西门·凯瑟克上台后不久，便发现了连锁互控结构的弱点。于是他又从美国请来投资银行家包伟士，重组怡置系结构。

包伟士到来后，设计了怡置脱钩的计划。1986 年 10 月，置地宣布将其全资附属公司牛奶国际分拆上市，而后又宣布将另一家全资附属公司文华东方分拆上市。1987 年 2 月，怡和控股宣布成立怡和策略（怡策）。改组后的怡和系控股结构为：怡和控股与怡和策略互控，怡控占有怡策 19% 的股权，怡策握有怡控 26% 的股权。怡控、怡策分别控有置地 11% 和 15% 的股权，分别控有牛奶国际 9% 和 27% 的股权。怡策控有东方文华 35% 的股权。凯瑟克家族控有的怡和股权据传在 5% 到 10%。

这样的做法削弱了对置地的控制，使外敌入侵的可能性加大。分析家认为，行将大举撤资的凯瑟克家族，有意将置地这块大肥肉，待价而沽，卷资远走高飞。

李嘉诚一直对置地所拥有的中区豪楼名厦十分羡慕。如今，置地被置于怡和系核心结构的外围。如此大好时机，岂容错过？

关于李嘉诚联手其他华商收购置地的传闻甚嚣尘上。

李嘉诚在以广生行董事的身份出席该公司股东会时，首次向舆论透露了长实持有置地股份是做长期投资，并无意出任置地董事参与管理。

4 月底，华资财团持有的合持股权，已直逼置地的控股公司怡和。于是，以李嘉诚为首的华资新财团致函置地，要求在 6 月 6 日的置地股东年会上，增加一项委任新世界主席郑裕彤、恒基兆业主席李兆基为董事的议案。

此事被炒得沸沸扬扬，使置地股价如同被阳光直射的温度计一般，急蹿到 8.9 港元。这是股灾之后，置地股升幅最大的一天。

这是投资战中一个经典回合。李嘉诚瞄准对手的致命弱点，果断出击，因此占据了极为有利的位置。

幸运，也许是对李嘉诚成功的最好解释，这个幸运就是：在正确的时候做了恰当的事。20 世纪 80 年代到 90 年代，在香港谁拥有实有资产，谁就有了通往财富的门票，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为当时的政策是限制新地进行房地产开发。李嘉诚同许多地产商一样，所做的事情就是继续抬高房地产价格。而当他发现做集装箱港口生意更合时宜时，就用“肩背着货物”跟着香港经济腾飞。到了 1997 年，在许多亚洲巨擘由于他们手中持有的货币不断贬值而纷纷“倒下去”的时候，李嘉诚因为港元保持着相对坚挺而依然屹立着。

但是，幸运还不是李嘉诚的全部。在香港的实业大亨中，李嘉诚是最知道何时出击海外、何时转向新领域的一个。他的投资纪录是其他很多亚洲实业巨头难以企及的。而每一个与他共过事的人更是会为他所具有的灵敏的投资嗅觉而竖起大拇指。1999 年 9 月，和黄瞅准时机成功“卖橙”（Orange 电讯公司），净赚 147 亿美元。

收购环球电讯更是如此，李嘉诚甚至没有动用其他电信资产，于 2002 年 1 月提出第一个开价，随即收回，之后卷土重来，以低于前次 2/3 的价格成交，赢得了巨额收益。

□李嘉诚人生启示：

不同的投资眼光直接决定着一个人的资产增长速度，问题在于你有没有能力发现它，抓住它。因为现代社会的投资机遇是稍纵即逝的，你不及时抓住它，就会失之交臂，后悔莫及。现代社会的成功，已离不开投资理财能力，培养你的投资眼光和能力已经成为你能否成就大业的关键。

3. 上市融资，由小做大

李嘉诚智慧 **人可以自己去争取天时、地利与人和，为商场制胜创造条件。**

所谓“空手夺白刃”是一种从无到有的经营手段，靠的是智慧与技巧，李嘉诚则抓住时机，“骑牛上市”，上演了一出“空手夺白刃”的好戏。

香港正式的股票市场活动早在 1891 年就已经开始，但股票市场成为企业筹资的重要渠道，则是 1969 年前后的事。而股票市场真正形成规模更是在 20 世纪 70 年代以后。

1969 年以前，香港股市规模停滞不前，其原因在于：第一，由于与中国内地的特殊关系，内地政治的任何波动都会不同程度地影响香港前途；第二，与香港证券市场相比，海外市场能为香港投资者提供更多的便利条件，至少海外证券市场的投资工具比香港市场要丰富些；第三，1961 年以后，银行业的激烈竞争，使贷款变得比较容易，相对削弱了股票的吸引力。

另外，在未有其他交易所成立之前（1969 年之前），香港所有股票买卖活动都是通过香港证券交易所（俗称香港会）进行。当时香港会的会员大部分为外籍人士及通晓英语的华人，而上市公司则主要为外资大银行。股市为香港本地工商企业集资的功能并未真正发挥出来。对众多欲上市的华资企业来说，香港股市是可望而不可及的。香港会上市条件之苛刻，使不少条件具备的华资大企业也长期地被拒之门外。

证券经纪是股市与股民间的桥梁。香港会只使用英语，把不谙英语的华人经纪排斥在外，这样，无形中就把占香港人口大多数的华人投资者排斥在外。投资者难以入市，股市自然萧条；股市萧条，投资者便越发望而却步。

1969 年 12 月 17 日，由李福兆为首的华人财经人士组成的“远东交易所”开始营业，打破了香港会一所垄断的地位。远东会放宽了公司上市条件，交易允许使用广东话，开辟了香港证券业的新纪元。香港经济经大动荡后恢复并开始起飞，亟待筹资的企业纷纷触发上市的需求。1970 年，远东会的成交额高达 29 亿港元，占当时香港股市总成交额的 49%。

其后，金银证券交易所（金银会）、九龙证券交易所（九龙会）相继成立。加上原



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有的香港会、远东会，形成香港股市“四会”并存的格局，从而使公司上市变得容易；为上市公司集资提供了更多的场所，大大刺激了投资者对股票的兴趣。股市成交活跃，恒生指数攀升到1971年年底收市的341点。低迷多年的香港，股市大牛出世，一派兴旺。

正是这种大背景下，李嘉诚萌动并筹划将长江上市。公司上市，绝非易如反掌，李嘉诚为此也几经思忖，颇费周折。

1972年7月31日，李嘉诚将长江地产改为长江实业（集团）有限公司。随即，委托财务顾问拟定上市申请书，准备公司章程、招股章程、公司实绩、各项项目等附件。同年10月，向香港会、远东会、金银会申请股票上市。11月1日获准挂牌，法定股本为2亿港元，实收资本为8400万港元，分为4200万股，面额每股2元，溢价1元。包销商是宝源财务公司和获多利财务公司，分别在香港、远东、金银等三间交易所向公众发售。

选择好恰当的时机，长实骑牛上市，备受投资者青睐。上市后24小时不到，股票就升值一倍多。“僧多粥少”，认购额竟超过发行额的65.4倍，包销商不得不采取抽签的办法，来决定谁是“长实”的公众股东。

这是一个激动人心的时刻，股票升值一倍多，意味着公司市值增幅一倍多。消息传来，“长实”职员惊喜若狂，买来香槟庆贺。此时的李嘉诚，并未显出特别的欣喜。他深知股票升值，并不表明投资者独钟“长实”，而是大市的兴旺所致。其他上市股票均有升值，有的比“长实”股升值更惊人。要使投资者真正信任并宠爱“长实”股，最终得看“长实”的未来业绩以及股东所得的实惠。

有着多年商场搏杀经验的李嘉诚敏锐地意识到：股票升值如此神速，那么缩小也就会是瞬间之事。证券市场变幻无常，风险远远大于其他市场。

从1950年创业，李嘉诚经历了独资、合股的漫长岁月，现在终于跻身上市公司之列，在较大程度上缓解了资金不足、筹措无门的问题。从此，“长实”必须按上市公司规则运作，接受证交所和证监会的管理及监督，向证交所提交由独立会计师审计的财务报表。上市公司的公众持股量必须在25%以上；经营活动和财务状况，必须向公众股东公开；重大决策，必须经董事局甚至股东大会通过……这些规则，在相当程度上束缚了企业大股东和经营者的手脚，是他们所不希望的。但李嘉诚却必须这样。他是个对新事物抱有浓厚兴趣，渴望从事具有挑战性事业的人。

李嘉诚是个“儒”商，其经营方略的一招一式莫不渗透着古老的东方哲学。

李嘉诚是个“情”商，其发展过程的一步一节无不闪烁着拳拳赤子的报国雄心。

“长实”上市时，拥有收租物业约35万平方英尺，年租纯租390万港元；发展物业7项，正兴建或拟建，其中独资拥有的地盘3个，合资共有的地盘4个。上市时将25%的股份公开发售，集得资金3150万港元。这笔巨资，加速了“长实”的物业建设。与其他地产商合资发展的楼宇，均作出售；独资兴建的楼宇，做收租物业。

李嘉诚在“炒风刮得港人醉”的疯狂时期，丝毫不为炒股暴利所心动，“众人皆醉我独醒”，虽然这会令他损失不少既得利益，但他仍稳健地走他认准了的正途——房地产业。此举的确令人折服。

□李嘉诚人生启示：

人生中的一切莫不是从无到有、由少及多。我们的周围也有许多白手起家、迅速致富的人和例子。但是当自己真正做起来时就要巧妙地拿捏分寸，充分运用智慧与技巧，一举成功。每个人都有成功的机会，而能否成功则要看你的智慧、技巧的运用与分寸拿捏得是否得当了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 鸡蛋分篮，多元投资

李嘉诚智慧 **分散投资，就是分散风险。**

做大生意的人不会局限在一个地方投资，这通常被比喻为“装鸡蛋术”。装鸡蛋最好的办法，是把鸡蛋分篮。这是一种保险法则。同样，投资的分散法也符合“不把所有鸡蛋装在一个篮子里”要求。

李嘉诚明白，最大的利润不可能总在一处，而是分散在多处。

1998 年，李嘉诚、李兆基、郑裕彤以及加拿大帝国商业银行旗下的太平协和世博发展公司（李嘉诚占该公司 10% 的股份），以 32 亿港元投得“1986 年温哥华世界博览会”会址的一幅 200 多英亩的市区边缘黄金地段地皮，将在上面建筑加拿大规模最宏伟的商业中心及豪华住宅群，预计 10~15 年完成。李嘉诚约占 50% 的股权，其余 50% 为各大股东分有。预计整个建筑费在 100 亿港元以上。

在阿伯达省省府赫斯基大厦，当地商会和政要为李嘉诚一行举行盛大酒会。李嘉诚及长子李泽钜，左右手马世民、麦理思出席酒会。加国殷商和政要，热情洋溢称赞李嘉诚的投资伟业，殷切希望彼此间继续愉快合作。

其实，有关赫斯基，李嘉诚还有许多心结。

一次，李嘉诚在加拿大一家中国餐馆，吃饭至半途，老板拿出一瓶红酒对李嘉诚说，刚刚为您服务的是个博士生，他说他要送你一瓶红酒，又怕你不接受。博士生说，我们中国人听说你收购赫斯基（加拿大最大的石油公司之一）一事，都非常兴奋。中国人不单单在这里开餐馆、开洗衣店，中国人来这里真的干了一番大事业。

还有一次是在加拿大的飞机场。当李嘉诚的私人飞机要离开时，突然看到一辆车飞快地驶来。驶近后，司机交给李嘉诚一封信。他说：“几个 Alberta 省的中国学者一定要我赶在您离开前送到！”打开一看，这是一封有中国的学者、讲师、副教授、教授联合签名写的信，信上说：“我们第一批中国人来，是建设从加西到加东的铁路，很多人都死了。虽然我们现在的知识水平高了，我们有职业，有很多的专业人士。可是我们的专业人士一升到工程师，就没有办法再升上去做行政管理者，今天，也有了中国人做大老板。下面有超过 1000 名的外国人是助理员工，我们感到扬眉吐气。”谈及于此，李嘉诚说：“这些海外华人对我说的话我都记在心里，其后那间石油公司业务发展理想，国际投资者希望向我们收购，但当我回头一想以上种种，我便舍不得卖掉它。”

李嘉诚先后动用 69 亿元全面收购了加拿大赫斯基公司，虽然加拿大一些地区曾因华人移民的急剧增加，而产生过抗拒情绪，但是，至今为止，李嘉诚的海外公司无论在加拿大或英国，都从未发生过工潮，原因是他本着“己所不欲，勿施于人”的古训和坚持不分国籍、唯才是用的原则，对待所有员工一视同仁。他的观点是“世界任何人都可以成为你的核心人物。老板也要讲义气”。



除赫斯基与世博会两项重大投资外，李嘉诚在加拿大再没有推出轰动北美的大型项目，而是选择了稳健为好。

李嘉诚投资英国，几乎与投资加拿大同步进行。1986 年，他斥资 6 亿港元购入英国皮尔逊公司近 5% 的股权。该公司有世界著名的《金融时报》等产业，在伦敦、巴黎、纽约的拉扎德投资银行拥有权益。该公司股东担心李嘉诚进一步控得皮尔逊，不甘心让华人做他们的大班，组织反收购。李嘉诚则随机退却，半年后抛出股票，赢利 1.2 亿港元。

1986 年，李嘉诚决定在伦敦以私人出售方式，把香港电灯股份的 10% 脱手。当时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的和记黄埔的董事经理马世民知道香港电灯公司不久就要宣布获得了丰厚的营业利润，建议李嘉诚等消息宣布之后再出售，获益会更大。但李嘉诚不为所动，仍按原计划进行。马世民认为："李嘉诚先生让投资者得到利润，以建立公司的名誉，使日后的销售更加容易。"他对下属说："李先生想多赚点钱，在今日的环境中并不是件困难事，要维持好名誉，那才是主要的。"

1987 年，李嘉诚与马世民协商后，以闪电般的速度投资 3.72 亿美元，买进英国电报无线电公司 5% 的股权。李嘉诚成为这间公众公司的大股东，却进不了董事局。原因是掌握大权的管理层，提防这位在香港打败英国巨富世家凯瑟克家族的华人大亨。1990 年，李嘉诚趁高抛股，净赚近 1 亿美元。

1989 年，李嘉诚、马世民成功地收购了英国 Qtmdmnt 集团的蜂窝式移动电话业务，使其成为和黄通讯拓展欧美市场的据点。

李嘉诚进军美国的一次浩大行动，是 1990 年试图购买哥伦比亚储蓄与贷款银行的 30 亿美元有价证券的 50%，涉及资金近 100 亿港元。因为这家银行是加州遇到麻烦的问题银行，卷入了一系列复杂的法律诉讼之中。结果，李嘉诚的投资计划搁浅。

李嘉诚在美国最有"着数"（合算）的一笔交易，是他与北美地产大王李察明建立友谊。当时，李察明陷入财务危机，急需一位"叠水"（粤语水即钱，意为很富有）的大亨为他解危，并结为长期合作伙伴。为表诚意，李察明将纽约曼哈顿一座大厦的 49% 的股权，以 4 亿多港元的"缩水"价，拱手让给李嘉诚。

在新加坡方面，万邦航运主席曹文锦，邀请香港巨富李嘉诚、邵逸夫、李兆基、周文轩等赴星洲发展地产，成立新达城市公司，李嘉诚占 10% 的股权。

1992 年 3 月，李嘉诚、郭鹤年通过香港八佰伴超市集团主席和田一夫，携 60 亿港元巨资，赴日本札幌发展地产。李嘉诚的举动，引起亚洲经济巨龙——日本商界的不小震动。李嘉诚回答记者提问时说：

"正像日本商人觉得本国太小，需要为资金寻找新出路一样，香港的商人也有这种感觉。一句大家都明白的道理，根据投资的法则，不要把所有的鸡蛋放在一只篮子里。"

□李嘉诚人生启示：

"海阔凭鱼跃，天高任鸟飞"，在当今这个全面开放、各显其能的社会，到处都有机会，到处都可以发挥自己的才能。做大事的人不会把所有的人、财、物都投入到一个地方，在一棵树上吊死。他应该以全局性的眼光统筹一切，机智灵活地进行投资活动。

5. 分拆集资，连锁包销

李嘉诚智慧　集资、投资都是大学问，在企业经营中是至关重要的环节。

对于李嘉诚来说，"分析集资，连锁包销"的经营策略显得非常有效。

1986 年 9 月，长实通过其全资附属的长江实业财务有限公司签署一项发行港币 10 亿元浮动利率票据认购权证之合约，同时发行认购权证 1000 份。持证人可于 1986 年 10 月 1 日起 9 个月内认购另外港币 5 亿元之相反浮动利率之票据，均于 1989 年 1 月 19 日到期。目的是筹集款项作为海外及香港拓展业务之用。该款由传统浮动利率票据、认购证及相反浮动利率票据组成的商业票据发行，标志着香港金融市场的一项新发展。长实将成为香港第一家以低于银行拆息的利率筹集资金的商业机构而载入史册。

10 月，李嘉诚宣布长江实业与香港电灯达成协议，港灯发行新股 1.032 亿，每股作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价 10 元，集资 10.3 亿元，收购长江实业拥有的希尔顿酒店。这是长实系公司进行的一次资产大转移。长实在 20 世纪 70 年代初期购入希尔顿酒店，账面值 2.5 亿元，因此这次将希尔顿以 10.3 亿元出售希尔顿酒店所套现的 10 亿元，长实将用在本港进行再投资。

11 月，李嘉诚宣布长江实业与和记黄埔联合组成一家公司，委托银行团在欧洲发行总值港币 7.8 亿元的可兑换国泰航空公司股份债券。该等值券持有人可以每股约 5.75 元之价格换取和黄及长实现在手上持有的国泰的 5% 的股权。该等价券每张面额为 50 万港元，5 年期满，固定年息 5 厘，每半年付息一次，已于 1987 年 1 月发行并随即全部售罄，实际发行额为港币 7.67 亿元，扣除买入价 5.1 亿，和黄和长实这次变相批售国泰股价在短短半年内获利 2.5 亿多元。

长江实业通过发行巨额商业票据、批售可换国泰股份债券以及出售希尔顿酒店等不同途径，获得以 10 亿元计的资金回馈。市场纷传长实坐拥巨资而有庞大的收购计划在酝酿，“地产业可能又掀起一场收购合并活动”。

李嘉诚在回答记者关于“长实是否有意收购置地股权，或者是购买置地的土地储备”的提问时，回答说：“截至目前为止，长实并没收购置地股权的意图，而且长实有足够的土地储备发展，无须急于购买土地。何况，目前地产市价过高，并非买地的适当时机，所以在遇上合理的价钱时，才考虑买地。”

有人问：“长实会否趁着地产市场好的时候出售其楼盘或发展中的物业？”他坦率地说：“正是如此。最好我们与某公司达成协议，把出租的楼宇改为出让。如果有财团愿意以理想的价格洽购，我们也会考虑陆续出售楼盘或者发展中的物业。”

长实出售资产（例如希尔顿酒店）及配售股票（港灯发行 1 亿新股购入希尔顿酒店，同时将新股配售予海外基金，变相地高价出售）套现的行动，就是把握股价偏高而借机高价出售的生动例子。

1987 年 3 月，香港电灯宣布该集团进行重组，一分为二。原来集团之电力业务仍归香港电灯集团持有，而其余非电力业务分拆交由一家新成立的上市公司“嘉宏公司集团有限公司”持有。嘉宏国际将于当年 6 月独立上市，市值达港币 100 亿元。消息传来，市场轰动。

根据重组协议，嘉宏未来的总发行股数约为 24.61 亿余股，嘉宏将以每 10 股港灯股份换 28 股嘉宏股份的方式向和黄购入其所持港灯的 23.5% 的股权。而和黄在完成这次分拆建议后共持嘉宏约 13 亿余股，相当于嘉宏 53.8% 的股权。连同其以一股换一股方式获配的嘉宏股份，和黄未来将控制嘉宏股权的 52.9% ~ 53.8%。嘉宏余下的 42.6% 的股权则由原来港灯股东（不包括和黄在内）持有。分拆后，和黄将从原来直接控制港灯 53.5% 的股权改变为不再直接控制港灯，而只是透过持嘉宏控制性股权持港灯同等股数。嘉宏则变为港灯集团之最大股东。

这次港灯集团趁股市大旺时机进行分拆，是一个扩展业务、增强公司新的活力的好办法。一方面给予投资者选择不同业务投资的机会，港灯股东如不愿投资地产风险的便可出售嘉宏的股票，保留或转向港灯的投资；另一方向将业务分拆后各自进行独立经营，组织更为科学，管理更为有效，发展更具弹性。

这样一来，无论是原来的港灯还是新成立的嘉宏将给股民以新的形象，分拆出的业务更具专业性，便于集资，可获得新资金、新活力，提高集团股票市值，增强社会吸引力。正如该集团主席马世民在记者会上宣布该项建议时指出：由于电力及非电力业务各自所涉风险不同，将其业务分由两间上市公司经营，将可使股东按各自需要改变对公用事业及投资业务之投资组合，而分拆后亦令股东更易评估两类业务之优点。他否认这次重组建议跟日前立法局议员许贤发对港灯提出的咨询有关。

较早前当港灯宣布与和黄合资 27 亿投资加拿大赫斯基石油公司时，曾引起立法局议员许贤发在立法局公共事务小组上提出质疑。许氏认为港灯不应参与海外有巨大风险的投资计划，以免因一旦投资失败而影响港灯集团的专营发电业务。李嘉诚亦强调，整



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个重组建议是由港灯主动提出，至于不久前通知港府并取得支持，因此这次港灯分拆绝非受港府压力所致。他还说："分拆以后，港灯的业务赢利将受到利润管制计划所保障，而拥有非电力业务的嘉宏国际在将来之赢利得以无尽发挥，可收一举两得之效。"

7 月，李嘉诚赴英国伦敦参加"奥斯特利中国节"纪念活动。他在回答记者关于是否和黄有意向英国斥巨资的提问时表示："除了香港之外，若我们见到别的国家有好的投资机会，只要能够赚到合理利润，对公司前景好，我们都会考虑。"有人问他："此行赴英是否就是为了寻求投资的好机会"，李嘉诚坦然说："是的，我们正在对一些投资项目进行接洽。但我一向认为我们的根基地在香港。例如，去年我们对加拿大赫斯基石油公司的投资，到今天，几乎 99% 的人，都说该项投资是成功的，可见这是很简单的一回事。"

9 月 14 日，李嘉诚在记者招待会上宣布其控制下的四家公司（长实及其名下三间公司的和黄、嘉宏、港灯）集资 103 亿港元，其中 29 亿用于收购英国大东电报局（Cable and Wireless）4.9% 的股权。这是香港有史以来最庞大的集资行动，对市场影响极大，引起全港轰动。李嘉诚亲自向各报记者及证券界解释这次供股计划，回答记者提出的问题，谈笑风生，妙语连珠，不时爆发出一阵阵笑声。李嘉诚起先一律以粤语作答，然后才由公关做即时翻译。当谈到"103"亿时，翻译因数目过于庞大，以为听错而犹豫了一半，李嘉诚迫不及待地用英文讲出，反映其得意的心情，对事业充满信心。

这次庞大的集资计划，长实承担金额约为一半，其余由包销商及股东负责。其办法是按当日市价二成折让，具体分配是：长实以十供一，每股供价 10.4 元的形式集资 20.78 亿元；和黄以八供一，每股供价 11.2 元的形式集资 37.53 亿元；嘉宏以五供一，每股供价 4.3 元的形式集资 24.18 亿元。四家公司的集资总额达 103.27 亿元。这次供股计划的特点，采用"连锁包销"形式，即大股东或控股公司除了按所持股权接纳供股外，还会再多销一部分新股，到他们承担了其中一半的包销责任。

至于其余一半的新股，则由万国宝通国际、艾国利、新鸿基、加拿大伯乐融资及百利达亚洲负责包销。如所有股东接纳供股，长实系公司在市场所吸纳之资金为 65.06 亿元。但当时市况逆转，长实系除需按所持股权承担本身供股责任外，再需履行其包销承诺金额，约为 14 亿元，其他包销商所负担的供股金额为 51.06 亿元。

这个数字对香港这五家包销商来说，理应不会构成什么困难。但由于适逢全球性股市大灾难，香港股市由牛转熊，每家公司所拟定的供股价都较市价高达 3 成以上，出现了大幅度不足额认购，4 家公司接获股东认购只占总股数的 0.1%~0.4%，接近 5 成的股份均由 5 大包销商承担，供股总值达 50 余亿元。

值此市况不景之时，各信托基金的经营已非常艰苦，若要他们承担 50 多亿元的供股额，只会迫使他们按其股份抛售套现，对市场所构成的压力不可谓不大。因此，许多人认为长实系应该取消供股计划，以缓和甚至消除市场压力。为此，获多利曾与多间金融机构游说李嘉诚放弃供股集资计划，但没有成功。这是可以理解的。只要站在长实系的立场上，取消供股计划是不可能的。因为不管是长实、和黄、嘉宏还是港灯，这 4 大公司都是香港举足轻重的财团，向来信誉卓著。一旦将集资计划取消，将会授人以话柄，认为长实系终于要受到市况逆转的冲击而低头。

再说，李嘉诚在公布供股计划前已对未来的发展大计做了部署。如果集资计划失败，数项大的发展计划将会胎死腹中。对于一向具有进取心的长实系集团来说，这并非是其所愿见的。另外，包销商都是香港鼎鼎有名的大银行和财务公司，宁愿艰苦地挨过这次难关，也不愿意贸然开罪长期与之密切合作的老主顾——长实系集团。况且，除了公司与包销商签有协约之外，这 4 大公司彼此之间也做了不可撤销的承诺，承购其所控公司供股权的 50%。五家包销商又与一百多个分包销商签订了合同，彼此都有明文规定的条款所制约，造成取消集资计划难乎其难。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚的特点是说到就做到，一承诺就兑现。他在回答记者关于“这次股市大跌，（百亿）集资计划是否会改变或暂时取消”的提问时指出：“这次集资，其中 50% 是由我认购包销的，和其余包销商的正式合同尚未签署，如果要暂时取消在法律上是可以的。但我不想给人批评或不守信用，因为股价跌落就取消包销，以避免损失，所以我个人承担的责任一定照数兑现……我希望持长实系的合理股价，老实说，原因之一，也是在求巩固长实系各公司的信誉。”

实际上，李嘉诚本人按协议规定包销长实一半的新股，共 99888920 股，现金 10.3851 亿元。仅是包销长实新股数，李嘉诚账面损失就达 3.5 亿元。他负责包销有关股票，也没有收取分文包销佣金。

结果，在李嘉诚的努力下，长实系四家公司百亿计划大功告成。除长实系的大股东或控股公司承担其供股责任之一半 50 亿元外，其余 50 多亿元由上述五家包销商及数百个分包销商承担。由于这次集资行动大大巩固了这些公司的财政基础，从而保证了李氏家族在香港十大财团中仍然处于遥遥领先的地位。1987 年度长江实业税后之综合纯利为港币 15.89 亿元，较之 1986 年的 12.829 亿增加了 23%。所以，李嘉诚在 1988 年元旦聚餐会上自豪地说：“在过去两个月来，香港的经济和金融市场经历了一次有史以来最大的波动，但我们公司和联营公司，整个集团都做得很好，以智慧和辛勤争取得来的业绩，比去年更为有利，更为稳定。1987 年的纯利，有一个良好的数字，而集团的一切前途都是非常美好的。”

这次李氏集团收购英国大东电报局 4.9% 的股权，使香港“有线电视”之争形势微妙。李嘉诚透露，在这次所购入英国大东电报局股份中，和黄占 50%，嘉宏占 20%。

和黄与英国电讯及香港有限电视公司合作，成立和记专线电视，目的就是争取有线电视经营权，借此建立通讯网络。由于有份参与收购大东的和黄亦是当时争夺开办“有线电视”的两大阵营之一“和记专线电视”之股东（另一阵营为香港电话公司），因此李氏集团这次收购大东的行动表明该集团有意染指广播事业。舆论一致赞扬李嘉诚深谋远虑，收购大东的目的是为了“建立电讯王国”。

□李嘉诚人生启示：

要做成一件事通常会有多种方法。但怎样才能把事情做得最好是讲究方法的。这种方法则需要在实践中灵活变通，勤加思考才能想到。好的方法能够使事情取得事半功倍的效果。

6. 准确预测，理智购并

李嘉诚智慧 **面对机遇，要理智把握；面对困难，要理智面对。**



公司的并购作为一种投资行为，毫无疑问是以追求经济利益为最终目的的。只有为公司带来经济利益的并购行为才是成功的。李嘉诚在其数十年的商业生涯中完成了对大至世界知名跨国集团，小到不知名的小公司的多次收购，而这些收购行为都是在他准确预测收购形势，理性评估收购对象、对手的情况下成功的。

港灯是香港十大英资上市公司之一，百年历史中，一直是独立的公众持股公司。

香港电灯有限公司（港灯）于 1889 年 1 月 24 日注册成立，于 1890 年 12 月 1 日开始向港岛供电。发起人是保罗·遮打爵士，股东是各英资洋行。

港灯是香港第二大电力集团，另一间是英籍犹太家族嘉道理控制的中华电力集团（中电），供电范围是九龙新界。二战以前，港灯坐大；二战结束后，九龙新界人口激增，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工厂林立，中电后来居上，赚得盆盈钵满，还计划向广东供电。

港灯收入稳定，加之港府正准备出台“鼓励用电的收费制”（用电量愈多愈便宜），港灯的供电量将会有大幅度的增长，盈利自然也将递增。用电就像人要吃饭一样，经济的盛衰，都不会对电业构成太大的影响。

港灯是一块大肥肉，惹人垂涎。怡和、长江、佳宁等集团都有觊觎之意。李嘉诚看好港灯，则不只因为港灯的常年盈利，也因为他看好港灯电厂旧址发展地产的价值。

这一时期，在海外投资回报不佳的怡和系置地，卷土重来，开始在港大肆扩张。置地大掷银弹购入电话公司、港灯公司的公众股份，并以破香港开埠以来最高地价的47.5亿港元，投得中环地王，用以开发“交易广场”的浩大工程。

以退为进，避免正面交锋，是李嘉诚一贯的扩张战术。面对置地的来势汹汹，李嘉诚按兵不动，静观形势。

1982年4月，置地公司拟收购港灯的消息，已在市面悄然传开。原以为长实、佳宁会参与竞购，港灯、置地、长实、佳宁等4只股票都被炒高。4月26日周一开市，代表置地做经纪商的怡富公司，以比上周收市的5.13港元高出1港元多的价格（6.3～6.35港元一股的时价），收购了港灯股份2.22亿股。为避免触发全面收购，增购的股份控制在35%以下（按收购及合并委员会规定，超过35%的临界点，就必须全面收购，持股量要过50%才算收购成功），并到市场以9.40港元的价位买入1200万股港灯认股证，占认股证总发行量的20%。

置地以高出市价31%的条件，顺利完成对港灯的收购。长实与佳宁欲竞购的传闻子虚乌有。佳宁其时正面临危机，长实则是放其一马。

置地在香港的急速扩张，耗尽其现金资源，还向银行大笔贷款，负债额高达160亿港元。

李嘉诚的精明之处在于：首先，他认为面对置地似乎是失去理智的收购，如果与之硬碰硬，一来未必能胜，因为置地必是全力迎战，不留余地；二来即使能取胜，也会元气大伤，还很可能赔了夫人又折兵，做的是蚀本生意。正如李嘉诚所说：“收购不像买古董，不是非买不可。”足见李嘉诚十分冷静而理智。

其次，李嘉诚认为置地不惜重金，四处出击，很容易造成“消化不良”，或者碰到外界一些因素影响，置地就可能不攻自乱。到那时，再从置地手中夺过港灯，可谓易如反掌。也许到时那正是置地求之不得的，那时再出手很可能会变成帮助置地的好事善事。

基于上面的分析，李嘉诚只是静观其变，没有采取任何实质性的行动。

1983年地产全面崩溃，置地联合会陷入空前危机。1983年财政年度，置地出现13亿港元的亏损。作为怡和旗舰的置地把母公司怡和拖下泥淖，怡和在同期财政年度盈利额暴跌80%。

怡和大股东凯瑟克家族的纽壁坚黯然下台——1983年9月29日晚，纽壁坚在董事局宣布辞去这两家公司主席职务。1984年1月1日，纽壁坚又辞去董事职务，离开他服务30年之久的怡和洋行。

“我只是一名打工者。”身任香港最显赫、最具权势的洋行大班的纽壁坚，用无比伤感的口气说。

纽壁坚对在港的英国路透社记者说：“整个形势都变了，英国准备抛弃香港，华商从20世纪70年代起就愈来愈强大。这就像当年美国扶植日本，突然一天发现，原来抱在怀里的婴儿是一只老虎。人们总是揪住九龙仓不放，而不睁眼看看对手是婴儿还是老虎。如果一个人的胳膊被老虎咬住，不管这只手是在颤抖，还是在挣扎，都会被咬断或咬伤。聪明的人，是不必再计较已经失掉的手，而是考虑如何保全另一只手。”

“我热爱香港，我永远热爱香港。”纽壁坚站在怡和广场大厦顶楼，面对维多利亚港，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

深有感情地喃喃地说道。

媒体揣测，纽璧坚对凯瑟克家族心怀不满。九龙仓和置地被称为怡和的双翼，在纽璧坚主政时失去一翼。现在，另一翼能否保全呢？现在西门・凯瑟克接任怡和置地大班，他是否又比纽璧坚高明？

纽璧坚无疑是大股东与管理层权力斗争的牺牲品。

纽璧坚在离港之前，反复强调他“热爱香港”。有人估计，纽璧坚说的是实话，怡和系大举进军海外，是凯瑟克家族一贯的主张，作为打工者的纽璧坚，只是秉其旨意执行罢了。怡和集团在港实力锐减，是海外投资不顺的结果。

纽璧坚下台，舆论的焦点渐聚在西门・凯瑟克身上。

西门·凯瑟克尚未正式上台，港版英文《亚洲华尔街日报》就以“对怡和新大班来说，战役才开始”为标题，报道怡和高层变动及未来走向。

当置地陷入困境之时，马世民主张从置地手中夺得港灯。在这点上，两人英雄所见略同。不同的是李嘉诚奉行“将烽火消弭于杯酒之间”的战略，主张以谈判的温和方法购得。李嘉诚与纽璧坚商谈收购港灯事宜，遭纽璧坚拒绝。纽璧坚的大班地位已岌岌可危，他不想在他手中失去九龙仓，又失去港灯。虽然他知道出售港灯，大概是早晚的事。早售早甩包袱，除此，不再有两全之计。

西门・凯瑟克接下怡和置地的管理大权，又接下前任留下的累累债务。

已届不惑之年的西门・凯瑟克年轻时是出了名的纨绔子弟。对于他是否有能力统治香港最大的洋行，许多人怀有疑问。

对凯瑟克家族做过深入研究的黄文湘先生在一篇文章中指出：“西门・凯瑟克在过去多年不足以证明他因此能够胜任怡和公司首席管理人的职位。不过，事实证明，他虽然是贵族出身，却不是外行商家，有能力发展怡和公司的多元化业务。”

李嘉诚反复研读有关怡和及凯瑟克家族的报道。他已经向怡和表示过欲购港灯的意向，现在他不再做出任何表示，他有足够的耐心，等待事情的进一步发展。

1984 年，马世民加盟长实系，李嘉诚委以他和黄董事行政总裁的重任，和黄的业务获得长足发展，成为长实系的盈利大户。

1984 年，西门・凯瑟克出台“自救及偿还贷款”一揽子计划，即出售海外部分资产以及在港的非核心业务。

处在怡和旗舰地位，统揽怡和地产业务的置地是怡和全系的欠债大户。面对汇丰银行逼债穷追不舍，债台高筑的置地大班西门，只能忍痛割爱——出售港灯减债。

首先的买家，自然是李嘉诚。财大气粗的李嘉诚出得起理想的售价。而且他曾向前任大班纽璧坚表示过接手之意。西门当时也在场，对李嘉诚的君子作风很是佩服。

令西门不解的是，这一年来，李嘉诚不再有任何表示。李嘉诚欲擒故纵，使西门如坠云里雾中。

西门最终按捺不住，主动向李嘉诚抛去绣球。第 95 期《信报月刊》描绘道：

“1985 年 1 月 21 日（星期一）傍晚 7 时，中环很多办公室已人去楼空，街上人潮及车龙亦早已散去；不过，置地公司的主脑仍为高筑的债台伤透脑筋，派员前往长江实业兼和记黄埔公司主席李嘉诚的办公室，商计转让港灯股权问题，大约 16 小时之后，和黄决定斥资 29 亿元现金收购置地持有的 34.6% 的港灯股权，这是中英会谈结束后，香港股市首宗大规模收购事件。”

这期间，李嘉诚把和黄行政总裁马世民请来，具体与置地商议收购事宜。消息传出，全港又一次轰动。

“我们不像买古董，没有非买不可的心理。”李嘉诚对新闻界说。

“假如我不是很久以前存着这个意念和没有透彻研究港灯整间公司，试问又怎能在两次会议内达成一项总值达 29 亿港元的现金交易呢？”



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当年置地以比市价高 31%以上的溢价购入港灯；现在和黄以 6.4 港元的折让价购入 34.6%的港灯股权，完全控制了港灯。以市值计，李嘉诚为和黄省下 4 亿港元，显然要高对方一筹。

收购过程中，有关股票未做全日停牌。只是午时左右，买家和记黄埔、卖家置地公司和“货色”港灯公司主动要求在四家交易所停牌。

四家停牌时间不一，造成部分炒手利用时间差炒这 3 只股票。大部分投资者作壁上观，3 只股票均未像以往的收购战一样被抢高——都知李嘉诚“买货”，不会出现竞购与反收购的好戏。

整个现金交易额 29 亿港元，按协议须 2 月 23 日前交清。和黄 2 月 1 日就提前付款。置地提出扣还利息。依计算 2 月 1 日～23 日，利息达 1200 万港元，和黄只收了 400 万，另 800 万送回置地。

这等于和黄蚀本 800 万港元，李嘉诚觉得这笔交易“抵数”。他看好的不仅是港灯的常年盈利，还看好港灯电厂旧址发展地产的价值。

20 世纪 90 年代，马世民谈起港灯的收购，仍对李嘉诚称道不已。

“一共花了 16 个小时，而其中 8 个小时是花在研究建议方面。”

“李嘉诚综合了中式和欧美经商方面的优点。一如欧美商人，李嘉诚全面分析了收购目标。然后握一握手就落实了交易，这是东方式的经商方式，干脆利落。”

在资产的扩张中，李嘉诚的管理术真是高明之至。他看好港灯的潜质，意欲收购，没想到老对手置地也看好港灯，跑出来与他作对，置地势力强大，手脚又快，此时，李嘉诚冷静分析两家情况，采取了避开置地，避免两败俱伤的策略，保存了实力。然后，他以超凡的耐性静观其变，等待良机。由于准确预测了形势，没有多久机会果然来了，置地不堪重负，只有出售港灯，他们主动找到李嘉诚，这对李嘉诚来说真是个大好机会，于是爽快成交，盈利丰厚。

□李嘉诚人生启示：

面对一件事乃至一个人，你通过全面透彻的观察对其有了较为清晰的认识和理解进而对其产生兴趣，却面对着强劲的对手的挑战，这时不可轻言放弃，更不可急躁莽撞，而应该冷静分析，准确预测，理智抉择。可以先避开对手，保存实力，等待时机，而后再抓住机会，一举克敌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧九

商者本无域：开疆拓土胆识超人

经商就像下棋，要有勇有谋方能克敌制胜。李嘉诚的商业生涯就好似一盘盘棋局，从做推销员的第一步开始，在长达数十载的商场对弈中，他统揽全局，智勇兼备，从不不惧怕任何对手。他以过人的胆识和出人意外的高招下出一盘盘精妙好棋。





1. 学会推销自己

李嘉诚智慧 **人要去求生意，就比较难；让生意跑来找你，你就容易做。**

李嘉诚在回忆自己创业发展的历史时曾说："我一生最好的经商锻炼是做推销员，这是我今天用10亿元也买不来的。"李嘉诚正是从推销员开始了自己的商业生涯。

李嘉诚认为，一个优秀的推销员，在推销产品时，首先要注重推销自己。只有将自己成功地推销给别人，别人才能由人及物，购买你的产品。所以，若能把自己推销出去，推销就成功了一半。

因此，李嘉诚十分注意自身的包装。他认为，产品需要包装，推销员也应该注重自身的形象。推销员的包装，不仅在于服装，更重要的是言谈举止、行为修养。

李嘉诚为自己定下的标准是要具有绅士风度。他对自己的行为有一个简单而全面的衡量标准，那就是要给任何人留下好印象。因此，他十分注意自己的仪表修饰。他的服装虽然并非名牌，但相当整洁。

在推销过程中，李嘉诚注意有意识地去结交朋友。他在拜访每一个客户时，先不谈生意，而是建立友谊。因为他认为，只要友谊长在，生意自然不成问题。

另外，李嘉诚结交朋友，并不全以客户为选择标准。他认为，某人今天成不了客户，或许将来会是客户；某人自己做不了客户，可能会引荐其他的客户；即使促成不了生意，帮忙出出点子，叙叙友情，也是一件好事。

有道是："一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。"

李嘉诚广博的学识、诚恳的态度，为自己塑造了一种独特的魅力。因此，人们十分乐意与他交朋友。无论什么时候，李嘉诚的周围总会有一帮朋友为他出谋划策。

有了朋友的帮衬，李嘉诚在推销这一行，更是如鱼得水。

李嘉诚认为，善待他人、利益均沾是生意场上交朋友的前提，诚实和信誉是交朋友的保证。若想取得成功就一定要保持自己的信誉。

正如在积累财富上创造了奇迹一样，李嘉诚的人缘之佳在险恶的商场同样创造了奇迹。李嘉诚在生意场上只有对手而没有敌人，不能不说是个奇迹。

对待工作，李嘉诚总是最大限度地表现自己的诚意，从而给老板、同事留下了良

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的印象。这也是他推销自己的一种方法。

一次，他的同事们向一家旅馆推销铁桶失败后，公推李嘉诚出马。李嘉诚不愿放弃这一难得的自我挑战的机会，毅然应允。

李嘉诚并没有急于去见那位老板，而是找机会与旅馆的一个职员套近乎。没多久，他与那位职员拉上了关系，很快便和他像老朋友一样。通过这位职员，他得知了一些有关这家旅馆老板娘的情况，其中有一件事引起了李嘉诚的特别注意。

原来，这位老板中年得子，因此特别宝贝他的儿子。现在旅馆开张在即，千头万绪，而他的儿子却整天缠着要去看赛马。他根本抽不出时间满足儿子这一愿望。

这位职员本是把这件事当作趣闻来提起的。然而言者无意，听者有心。李嘉诚感觉他已经找到了突破口。

于是，李嘉诚让这个职员牵线，自己掏腰包带老板的儿子去快活谷马场看赛马。在跑马场上，老板的儿子兴高采烈，十分快活，回家后仍兴奋地向父母叽叽喳喳说个不停。

李嘉诚此举令旅馆老板十分感动，他一时不知如何答谢才好。在李嘉诚的劝说下，最终同意从李嘉诚手中买下了 380 只铁桶。

这次行动，使李嘉诚成为五金厂的一等“英雄”。

一般的推销员，能做好推销的分内事就算不错了。李嘉诚不做则已，要做就做最好的。他除了在推销的本职工作内干出了非凡的业绩外，还利用推销行业的特点，捕捉了大量的商业信息。

后来他来到塑料公司，更加注重在推销过程中搜集市场信息，并从报刊资料和四面八方的朋友那儿了解塑胶制品在国际市场的产销状况。

经过调研之后，李嘉诚把香港划分成许多区域，把每个区域的消费水平和市场行情都详细记在本子上。他对哪种产品该到哪个区域销售，销量应该是多少，都做到心中有数，一清二楚。

李嘉诚经过详尽的分析，得出了自己的结论，然后建议老板该上什么产品，该压缩什么产品的批量。

李嘉诚推销不忘生产，他协助老板以销促产，使塑胶公司生机盎然，生意一派红火。

只要充分掌握市场状况，至少对这一行业未来一至二年的发展前景有了准确的预测，那么，着手每一件事情就会简单得多，准确得多。

注重行情，研究资讯，是为商场决策之基本要素，年纪轻轻的李嘉诚在这方面已显示出了其过人的从商资质。李嘉诚因此于一年后被擢升为部门经理，统管产品销售。这一年，李嘉诚年仅 18 岁。

可以这么说，推销无处不在。这不只是针对推销产品而言。一个人光有能力是没有用的，若不能将自己的才能推销给别人，为别人真心接纳，就会英雄无用武之地。因此，学一点推销技巧，对自己绝对有益。

李嘉诚从推销起步，迈开了他走向商界的第一步。推销作为他最早也是最好的经商锻炼，令他获益终生。

□李嘉诚人生启示：

李嘉诚最初的经商锻炼就是推销。这期间他付出了常人难以想像的努力，但从他后来的成功来看，这段推销工作的经历正是他走向事业成功的第一步。正所谓万事开头难。面对困难；一定要坚持下来，尽量从中学到一些东西。一旦掌握了其中的关键与技巧，以后的道路也将会顺畅许多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 凡事要以大局为重

李嘉诚智慧 **人不能只是考虑自己的事情，还要考虑别人，考虑整体。**

把一件事情做成功是不容易的，以平和健康的心态去面对成功则更不容易。很多人做生意一旦有了一定的资本，就会自我膨胀，觉得自己了不起，谁都不放在眼里，这样往往会吃大亏。李嘉诚向内地投资时，已经是成功人士，富可敌国，但他却从来没有认为自己就是一切，自己做的事情都正确。相反，他总是不断地提醒自己，凡事应以大局为重，以利国利民为重。

这一点充分表现在他对内地的一次投资活动中。

1992 年 6 月，北京市政府向外界表示，可以考虑与外商合作王府井旧城区改造工程。一时，香港各大财团闻风而动，都想分得一杯羹。

众所周知，王府井是首都最繁华、历史最悠久的商业区，地位有如上海的南京路、香港的铜锣湾。一般来说，在这些黄金地段，想找一间铺面都是难上加难。现在居然有希望获得以公顷计算的大幅土地租用权。众多地产大亨们喜出望外，谁也不想放过这一千载难逢的良机。要知道，如果能拥有王府井的一块土地，就等于拥有了一个聚宝盆。

1992 年 6 月 25 日，李嘉诚、郭鹤年在上海闸北联手搞定一块土地后，共同飞往北京，于 26 日与北京市政府在人民大会堂签署意向书。签约的双方分别是香港嘉里发展公司和北京东城区房地产公司。

郭鹤年身为香港嘉里发展公司主席，在香港的名气虽说不如李嘉诚，却是大马首富。李郭两人能如此神速搞定这么大的项目，是他们多年来在内地耕耘（捐赠与投资）的结果。

位于王府井大街南口的这块地皮面积共 5.11 公顷，可规划建筑总面积 14 万平方米，计划建成亚洲乃至世界一流的商业中心。

双方签署的意向书中并未涉及该项目的地价、投资金额、工期、物业规划等内容，可见合作意向是在匆忙中敲定的，细节有待以后再谈判。消息传来，在香港各界引起了不小的轰动，人们逐渐把李嘉诚看成神了，似乎世界上没有他办不成的事。

然而，形势却在时刻变化着。1993 年，因经济发展过热，中央政府决定加强宏观调控，压缩基本建设规模。这意味着要与北京方面谈妥这一项目，将会异常艰难。面临此境，不大善于谈判的郭鹤年知难而退，留下李嘉诚孤身应对。一时间，发展王府井地盘物业的控股权便顺势完全落入“长实”手中。

李嘉诚依然信心十足，再一次运用他非凡的智慧与谈判技巧，使得有关立项、规划等异常繁杂的手续在 1993 年间全部获得市政府的批准。该建筑被正式定名为东方广场。

东方广场建筑高度计划为 70 多米，地盘面积 10.1 万平方米，这比当初意向书中的 14 万平方米要少许多，但毕竟这一年的形势和去年大不相同，能达成这一协议，已经很不容易。

该大型物业投资预算超过 12 亿港元，“长实”负责起楼价，合作伙伴东城区房地产公司负责地价。香港是地贵楼贱，内地则正好相反。

当地居民与商家的搬迁本来可能会成为最大的难题。李嘉诚将这道难题交给北京市政府去做，即由他负担地价和搬迁费，请市政府做好原住户和业主的搬迁工作。

然而出人意料的是，搬迁过程非常顺利，很快就基本完成了。李嘉诚感叹道：“北京的老百姓真是太好了，这在香港简直不可想象。”



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，搬迁过程也并非一帆风顺。全球最著名的快餐集团麦当劳成了此次搬迁的“钉子户”。王府井麦当劳分店是该集团最大的一家分店，两层楼面共计 2.8 万平方英尺，设有 700 余个座位，每天平均有 1 万多人光顾。在开业之初，顾客排队竟有几里之长，盈利之丰厚，自不待言。

麦当劳当然不愿意把这棵摇钱树从聚宝盆里连根拔出。但是，北京市政府依照其最新文件，责令麦当劳限期搬迁。于是，麦当劳抛出了它的杀手锏，即当年麦当劳集团与北京市政府签署的长达 20 年的经营合同。营业地区为王府井现址，租期要到 2010 年才满，而现在才经营两年多。此时，王府井这块地盘已快夷为平地，只剩下麦当劳孤零零地站在空旷的废墟上。

其实搬迁只是北京市政府与拆迁户之间的事，李嘉诚并不需要承担什么责任。但李嘉诚一直奉行以和为贵的原则，不想把事情闹得太僵。于是他出面与北京市政府协商，表示只要麦当劳答应迁出王府井，日后东方广场将留一个比现在面积更大的铺位给麦当劳。

北京市政府只好与美国麦当劳公司重新进行谈判。除了李嘉诚提出的条件外，又列出了一系列更优厚的条件，包括批准麦当劳在北京多开若干家分店等。面对如此优厚的条件，麦当劳当然同意搬迁了。

李嘉诚一出手，立刻化干戈为玉帛。一场全球性的风波就这样平息，兴建东方广场的障碍终于扫清了。

终于，已经空旷无物的王府井地盘开始动工了。按计划，建成后的东方广场将高达 70 米，不仅可以俯视昔日皇宫里的一砖一瓦，就连稍远处的中南海全景亦可尽收眼底。

对建惯百米以上摩天大楼的香港人来说，70 米的高度实在不算什么；但在首都北京兴建如此高的建筑，非同小可。很多人都担心如此高大的建筑会破坏北京的人文景观。李嘉诚觉得，建筑现代化与保护古都风貌并不矛盾，是完全可以统一的。但后来的事实表明李嘉诚显然没有考虑周全。正式方案公布后，北京各界人士一片哗然。

人们的担忧的确是有原因的。根据国家规划委员会规定，北京市的规划以故宫为中心，其他建筑必须配合故宫的外观。按规定，从故宫中心向外望 360 度的视野范围内，不应见到任何其他的建筑物。故宫的城墙高有 3 丈，也就是说，站在故宫内朝外望，只能望到城墙和天空。离故宫的距离越远，建筑物方可逐渐升高。而国务院批复的 1991 ~ 2010 年《北京城市总体规划》中明确规定：“长安街、前门大街西侧和二环路内侧及部分街道的沿街地段，允许建部分高层建筑，建筑高度一般控制在 30 米以下，个别地区控制在 45 米以下。”然而，东方广场大厦在“30 米以下”的建筑高度区内，却拟建 70 余米高，显然不符合要求。规定高度只有 40 米。

除此之外，东方广场的土地面积比率也超出城市规划要求的 7 倍，所以这幢大厦不仅是过高的，而且过大了。这样一个庞然大物矗立在天安门广场东侧，必然会夺去附近的故宫、天安门、人民大会堂、革命历史博物馆、人民英雄纪念碑等著名建筑的风头，从而影响到天安门广场的中心地位。

因此，专家们联名上书中央要求依法调整东方广场工程方案。

1994 年，中央召开全国经济工作会议。会议再次决定加大宏观调控力度，抑制通货膨胀。对基本建设规模也做出了要求，即缩小以盈利为目的的高档建筑项目。凡不符国家规定，无正式手续的项目一律要停。

不久，“长实”集团便发布声明，表示完全服从中央路线，声明指出：

“由于东方广场地段所在地为北京旧城危房改造区，根据北京城市规划法例规定，有关地段必须按规划发展，该地段之内土地使用者，必须服从有关城市规划。‘长实’认为北京市有关城市规划法例极为合理，同时，类似城市规划法例亦在西方国家及香港被普遍采用。任何到中国投资的外商均须遵守中国的法律，任何希望通过国际舆论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

压力，而使其身处中国法律之外的做法均是不当的。”

李嘉诚积极主动的态度，充分显示了他做事果断、处处以大局为重、知错就改的行事作风。

李嘉诚明白，大是大非的原则性问题上，中国政府是不会做出半点让步的。但又知道，在不违背原则的前提下，也不是不可变通的。于是，“长实”主动与北京有关部门协商修改方案，使项目不致胎死腹中。尽管这样会使东方广场计划遭受一点损失，但绝对不会亏本，只不过是少赚一点罢了。

3 月 11 日，李嘉诚向外界宣布，“长实”与北京市政府的合作非常愉快，只是方案需要修改而已。他强调，在任何地方建任何工程都要经商讨后才能最后确定，东方广场目前遇到的问题并不奇怪。3 月 12 日的《联合报》做了如下报道：

“有报道指出‘长实’公司因工程延期及地积比率减少而有些损失，李嘉诚对此的回应是：‘鬼才有损失呢！’他说，面积多少完全无关系，内地地价与香港地价是天与地比。香港地价贵，香港最高时地价与起楼价为 10 ∶ 1，内地则全倒过来。”

“……李嘉诚又说，他现在‘无甚烦恼’，球照打、会照开。”

李嘉诚既然“开心”，“长实”的股东们也就放心了，“长实”股价并没有多少波动。

东方广场的项目不可能永远停顿下去，其现址已经夷为平地，这是无法改变的现实。不久，双方决定重新合作。新方案这次自然严格按照国家规定进行拟定、申报与审批，一切都慎之又慎，以免再出差错。

1996 年 6 月，形势终于有了转机。东方广场项目由国家计委报经国务院得到批准。东方广场一波三折，几经起伏，但总算大功告成了。1999 年国庆 50 周年前夕，东方广场宣告全部竣工。

□李嘉诚人生启示：

人们在做一件事的时候，往往以自己为中心，不顾整个大局的整体局势和要求，仅从自己出发，最终给自己和整个局面带来不良的影响，这样的例子不胜枚举。时时以大局为重，忍一时之所失带给你的将不光是一时的沉浮，而是将引领你走向更成功的通天大道。

3. 步步为营，步步皆赢

李嘉诚智慧 **急功冒进，偏离原则的航道，将离胜利的方向越来越远。**

李嘉诚说，作为投资者，我们应该确定自己开拓发展的原则方略，坚持独行，而不应是只顾眼前利益，为暴利所动，偏离原则的航道。

李嘉诚在初入股市时，不为炒股的暴利所心动，稳扎稳打，精心策划好每一步，追求稳健的发展之路，终于在股市中扎住根基，平稳前航。

1973 年年初，长实在伦敦股市挂牌上市。香港注册的公司在伦敦上市并不稀奇。令人瞩目的是长江实业首开香港股票在加拿大挂牌买卖之先河。

1974 年 6 月，在加拿大帝国商业银行的促成下，加拿大政府正式批准长江实业上市的申请。“长实”股票在温哥华证券交易所发售。

李嘉诚全方位在香港和海外股市集资，为长江的拓展提供了厚实的资金基础。海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。李嘉诚找到了发挥其专长的最佳舞台。后来的事实证明，李嘉诚在股市比他办实业更具天赋。

长江上市，是李嘉诚事业的一次大飞跃，上市之后，他稳扎稳打，步步为营。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚是个从传统文化氛围中走出来的新型企业家，他能够自觉或不自觉地剔其糟粕，取其精华，与现代商业文化有机地结合为一体。我们回顾李嘉诚走过的历程，会发现他的行为轨迹，与古人推崇的“文武之道，一张一弛”有着惊人的相似。西方经济学家探讨日本和亚洲“四小龙”经济腾飞的奥秘，惊奇地发现东方传统文化的神奇作用。

众人皆醉我独醒。李嘉诚在“炒风刮得港人醉”的疯狂时期，丝毫不为炒股的暴利所动，稳健地走他认准的正途——房地产业。而不少房地产商，放下正业不顾，将用户缴纳的楼花首期款，将物业抵押获得银行贷款，全额投放到股市，大炒股票，以求牟取比房地产更优厚的利润。炒风愈刮愈炽热，各业纷纷介入股市，趁热上市，借风炒股。连众多的升斗小民，也不惜变卖首饰、出卖祖业、携资入市炒股。职业炒手趁机兴风作浪，哄抬股份，牟取暴利。

一时间，香港股市处于空前的癫狂状态。1972 年，汇丰银行大班桑达士指出：“目前股价已升到极不合理的地步，务请投资者持谨慎态度。”但是，疯狂的人们丝毫没有理会。桑达士的警告，湮没在“要股票，不要钞票”的喧嚣之中。

1973 年 3 月 9 日，恒生指数飙升到 1774.96 点的历史高峰，一年间，升幅达 5.3 倍。但初入股市的李嘉诚丝毫不为炒股的暴利所动。他深知证券市场深不可测，变幻无常，一切都没有定数。贸然进入极有可能会吃大亏。

他坚持稳健发展的原则，显出了高人一筹的心理素质。

果然物极必反。由于投资者盲目入市投机，公司盈利远远追不上股价的升幅，恒指攀升到脱离实际的高位。恒生指数由 1973 年 3 月 9 日的 1774.96 点，迅速滑落到 4 月底收市的 816.39 点的水平。1973 年年底，恒指再跌至 433.7 点；1974 年 12 月 10 日，更是跌破 1970 年以来年新低点——150.11 点。

除极少数脱身快者，大部分投资者都是弃甲而归，有的还倾家荡产。一时间，香港股市一片愁云惨雾，哀声恸地。

20 世纪 70 年代初，股市无论对投资者还是对上市公司都是个陌生的课题。人们普遍表现得盲目幼稚。在这一点上，李嘉诚显出高人一筹的心理素质。显而易见，李嘉诚是这次大股灾中的“幸免者”。“长实”的损失，仅仅是市值随大市暴跌，而实际资产并未受损。相反，李嘉诚利用股市，取得了比预期更好的实绩。

李嘉诚步步为营的作风又一次保证了“长实”平稳前航。

1973 年，长实发行新股 110 万股，筹得 1590 万港元，收购了“泰伟有限公司”。该公司的主要资产是位于官塘的商业大厦——中汇大厦，每年长实赢得 120 万 ~ 130 万港元的租金收入(地产复苏后，年租迅速递增到 500 万港元以上)。

上市之时，李嘉诚预计第一个财政年度盈利 1250 万港元。结果，长实的年纯利为 4370 万港元，是预计盈利额的 3 倍多。

□李嘉诚人生启示：

人生道路上我们也许会面对许多危险的诱惑，人们往往为欲望所驱使，在暴利面前失去理性而陷入泥潭，无法自拔。李嘉诚以其在股海中的成功经验向我们证明：我们应该确定发展的原则方略和人生的前进方向，而不应只顾眼前利益，为暴利所动，炒一把再说。偏离轨道，也许会赚一两次，但长此以往，没有自己的原则，终不是成大器之所为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 稳中求进，迎头赶上

李嘉诚智慧 落于人后并不要紧，这样可以把局势看得更清；成功关键在于要稳中求进，以快补慢。

纵观李嘉诚平生的商业活动，可以看出，李嘉诚一贯以稳健为重。

在这大风格之下，在创业阶段，李嘉诚多一些闯劲，也敢冒一些险。进入 20 世纪 90 年代之后，他更注重于守战，因此趋于保守。

从 20 世纪 80 年代初起，港商投资内地，形成风起云涌之势。不少香港大财团参与内地的基本建设。1979 年，霍英东参与投资广州当时规模最大、级别最高的白天鹅宾馆建设。80 年代末，包玉刚投资改建宁波北仑港；利氏家族兴建五星级的广州花园酒店。从 1983 年起，郭鹤年先后在内地兴建了北京香格里拉、杭州香格里拉、北京中国国际贸易中心等 10 幢大型物业。胡应湘在内地的事业也始于 80 年代初，他牵头兴建了广州中国大酒店、深圳沙角发电厂 B 厂、广深珠高速公路等数项大型工程。

在这方面，李嘉诚明显落伍了。他的长实集团虽然也参与了内地少量项目的投资，可与他控有的香港最大财团、与他投资海外的大手笔相比，显得非常的不对称。他在内地人眼里，只是个慷慨大度的慈善家，而不是大刀阔斧的投资家。

其实，这是李嘉诚一贯的作风，他素来不喜欢抢饮“头啖汤”。“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健”是他经商的信条。年过花甲的李嘉诚，稳健还趋于保守，闯劲似乎不足。然而，李嘉诚闯劲不足后劲足，有口皆碑。比如，在战后崛起的华人财团中，李嘉诚不是率先跨国化的，但他在加拿大一地的投资，没有一个华人巨富可与他论伯仲。

李嘉诚在中国内地投资，亦是如此。闯劲不足使李嘉诚远远落后于另一些大财团，但他铆足后劲，弥补了这个不足。能够后来居上，亦值得称道。不过，如果李嘉诚能捷足先登，那么形势肯定更为壮阔。

1992 年 4 月 27 ~ 28 日，国家领导人江泽民、杨尚昆、李鹏等分别会晤李嘉诚。

李嘉诚旋风般地从北京飞赴汕头，又急转深圳，5 月 1 日，宣布成立第一家在内地注册的联营公司。这就是李嘉诚代表长实集团与中国大陆方合组成立的“深圳长和实业有限公司”。该公司注册资本雄厚，港方中国大陆方各占一半股权。中国大陆方的两家合作伙伴是：深圳市政府的深圳投资管理公司，国家计委属下的中国机电轻纺投资公司；港方股东有长实、和黄、怡东 3 家。

长和实业将拟定在内地投资的一系列计划，将成为长实系在内地的旗舰。短短的时间内，李嘉诚就完成了一系列的工作，令人惊叹其决断及办事的高效。高效赢得时间，时间就是金钱。1992 年 8 月 6 日，李嘉诚发布本集团中期业绩报告，阐明投资重点转移到内地的条件及方针：“中国未来之国民经济将有较大幅度之增长，前景令人鼓舞。”

“香港整个经济体系亦将由此而获益，为平稳过渡做好准备。”

“自年初邓小平视察深圳后，中国开放改革的执着得到深化，本集团在中国内地的投资的确增大了。”

记者问长实系最终会投资多少。李嘉诚答道：“在现阶段很难估计，很多因素目前是很难预测的。若经济环境发展理想，最终在内地的资产值，可能会占本集团总资产值的 25%。”

李嘉诚没有透露何时达到这个比例。《香港商报》分析，这是个相当大的比例，以 1991 年年底长实系资产总值 750 亿计算，日后该系在内地的投资额将达 190 亿港元。他并没有透露何时达到这个比例，显示了李嘉诚凡事留一手的个性。李嘉诚一言九鼎，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从不食言、从不爽约。若非有十成的把握，李嘉诚不会限定一个具体时间，那样，无疑给自己套上紧箍咒。

1992 年 10 月 5 日，以和黄集团为核心的港方财团与中国大陆方在北京签署深圳盐田港发展合同。签约仪式在钓鱼台国宾馆举行，国务院总理李鹏、副总理邹家华及和黄主席李嘉诚出席仪式。

中国大陆方财团是深圳东鹏实业，占 3 成股权；港方财团有和黄旗下的国际货柜码头公司、熊谷组公司等，共占 7 成股权。控股权在和黄集团。

按当时价格算，合营公司总投资为 50 亿人民币，目标是建成与香港货柜码头互补的世界级盐田货柜码头。

工程分几期完成，第一期拥有 2 个柜泊位和 4 个杂货泊位，现已开始启用，较大地缓解了香港货柜码头的压力。

盐田港计划曾遭马世民竭力反对。马世民说："我确实不赞成在内地搞货柜码头，因为 1997 年后，香港成为中国的一个特别行政区，我们在香港货柜码头坐大，深圳又搞一个，等于抢香港的生意，自己打自己。"

李嘉诚更具远见卓识地说，深港间的大鹏湾是天然深水港，我们不抢先建盐田港，别的财团也会抢着去干，那将成了"我们与他人对打"。

在珠海，和黄控得高栏深水港的发展权，这里将成为珠江三角洲西面的出海通道。

盐田港的签约仪式可谓是最高规格，风头一时无两，再次为李嘉诚壮了声威。

李嘉诚之所以如此大规模投资内地市场，是基于他对中国内地经济发展前景的强烈信心。李嘉诚评价道："伴随着经济的飞速增长，人民的生活水平显著提高，司法系统在进一步完善。中国加入世界贸易组织之后将会更加开放，商业法规将会进一步完善，司法系统也将变得简单明了。所有这些都将增添投资者的信心。"

□李嘉诚人生启示：

经商不能失时，只要你看准的事情，抓紧时间去做，就一定会有结果。换句话说，迟人一步就可能输人一筹，丧失先机。但是换个角度来看，迟人一步可以将形势看得更清，少走弯路，鼓足后劲，可以更快地迎头赶上。

5. 借力发力，巧妙取胜

李嘉诚智慧 **借他人之力以发力，能使自己更有力。**

任何一位大商人都会有独特的经营政策，否则不可能成事。精明的商人往往善于借人之力来发力，以此让自己更加有力。这就是借势。借势是绝妙的经商之道，讲究以巧妙取胜。"借力发力"正是李嘉诚的拿手好戏。

九龙仓是香港最大的货运港，是香港四大洋行之一怡和控有的一家上市公司，与置地公司并称为怡和的"两翼"。母公司怡和，与和记黄埔、太古集团、会德丰并称为香港四大洋行。怡和在四大洋行中排座老大，怡和大班同时又兼九龙仓主席，可见九龙仓在怡和的地位举足轻重。九龙仓的产业包括九龙沙咀、新界及港岛上的大部分码头、仓库，以及酒店、大厦、有轨电车和天星小轮，历史悠久，资产雄厚。可以说，谁拥有九龙仓，谁就掌握了香港大部分的货物装卸、储运及过海轮渡。

李嘉诚通过仔细研究发现，九龙仓在经营方式上存在缺陷。九龙仓一直固守着用自有资产兴建楼宇，只租不售，造成资金回流滞缓，使集团陷入财政危机。九龙仓为解决危机，大量出售债券套取现金，又使得集团债台高筑，信誉下降，股票贬值。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾多次设想，若由他来主持九龙仓旧址地产开发，绝不至陷入如此困境。自从长江实业上市以来，李嘉诚在兴建楼宇"售"与"租"的问题上，奉行谨慎而灵活的原则。若手头资金较宽裕，或楼市不景气，楼价炒低，就留作出租物业；若急需资金回流，便加快建房速度，楼市景气，楼价炒高，则以售楼为宜。

李嘉诚分析九龙仓股票贬值市价偏低的原因是由于经营不善造成的。因此，他十分看好九龙仓股票。

精于地产股票的李嘉诚算了一笔细账。1977 年年末和 1978 年年初，九龙仓股票票价每股在 13 ~ 14 港元之间。九龙仓发行股票不到 1 亿股，就是说它的股票总市值还不到 14 亿港元。

九龙仓处于九龙最繁华的黄金地段，按当时同一地区官地拍卖落槌价以每平方英尺 6000 ~ 7000 港元计算，九龙仓股票的实际价值应为每股 50 港元。九龙仓旧址地盘若加以合理发展，价值更是不菲。因此，九龙仓的股票市值大大低于其实际价值，可谓是一块大肥肉。

李嘉诚核定，即使以高于时价 5 倍的价钱买下九龙仓股也是合算的。李嘉诚决定打一场大仗，全面收购九龙仓。

李嘉诚当然知道怡和这个巨人的实力，而且怡和是决不会放弃九龙仓的。因此，要成功收购九龙仓，关键就在于不能惊动怡和，不能让其有所察觉，否则，以怡和的实力，谁都难以从其手上夺走九龙仓。

李嘉诚开始采取分散户头暗购的方式吸纳九龙仓股。这时，嗅觉敏锐的职业炒家的介入，使九龙仓股被迅速炒高，大户小户纷纷出马。加上股市流言四起，到 1978 年 3 月，九龙仓股急速窜到每股 46 元的历史最高水平。这个价位已和九龙仓股每股实际估值非常接近了。

这时候，李嘉诚持有的九龙仓股还不满 2000 万股。他不得不要等股价回落后再以稍低的价格将九龙仓股增至 20% 的水平。

入主九龙仓董事局的路程，对李嘉诚来说仍非常艰巨。

按照公司法，股东对公司的绝对控制权，是其控有股份在 50% 以上，否则一旦被收购方反收购就会使收购方的计划前功尽弃。现在九龙仓股票的股价已被炒高，要想增购到 51% 的水平，非李嘉诚的财力所能及。与此同时，九龙仓的老板已在布置反收购，到市面上高价收购散户所持的九龙仓股，以增强其对九龙仓的控股能力。

20 世纪 70 年代初，怡和系的置地，轻而易举收购了周锡年任主席的牛奶公司。风光 100 多年的怡和，在当时的本港商界股市仍可翻手为云，覆手为雨。此番"置牛大战"也被行家誉为本港股市收购战的经典之作。

实力发生变化也正是在 20 世纪 70 年代。这期间，一大批华资公司上市，借助股票以小搏大、以少控多的优势，急速发展。当初上市公司家族的小矮人，渐渐长成小巨人。现在，这些小巨人正以咄咄逼人之势，向商界超级巨人怡和发起频频攻势。

时过境迁，今日的怡和再也不能像往昔般要风得风，要雨得雨。数十年来，怡和奉行"赚钱在香港，发展在海外"的政策，将资金大量投向海外，但结果却不尽如人意。海外投资战线过长使得投资回报率低，怡和因此背上了沉重的财政包袱，陷入绝境。

现在后院起火，怡和倾资扑救——高价增购九龙仓股票，以保"江山无缺"。但事实上怡和的现金储备也不足以增购到绝对安全的水平。慌乱之中，怡和向本港第一财团——英资汇丰银行求救。

据说汇丰大班沈弼亲自出马斡旋，奉劝李嘉诚放弃收购九龙仓。李嘉诚审时度势，认为不宜同时树立怡和、汇丰两个强敌。日后长江的发展，还期望能够获得汇丰的支持。即使不从长计议，只谈眼下，如果驳了汇丰的面子，汇丰一定会贷款支持怡和，那么收购九龙仓就几无胜算，很可能会变成一枕黄粱了。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于是李嘉诚答应沈弼，鸣金收兵，不再收购。此时，李嘉诚已经收购到九龙仓2000万股。至于是否已成为九龙仓最大股东，李嘉诚并未摸底。怡和一方也没有透露增购后的持股总数。

这些只是当时股市上风传的小道新闻。事后曾有记者询问汇丰银行斡旋是否属实，李嘉诚与沈弼皆称不知此事。不过，依事态日后发展来看，汇丰的确从侧面参与了九龙仓收购大战，并起到了决定性作用。

李嘉诚退出收购，引来八方强手介入角逐。其中一位，就是赫赫有名的包玉刚。

20世纪80年代中期，李嘉诚坐上香港首席富豪的宝座。可当时，李嘉诚论实力和声誉，都还比不上包爵士。

据1977年吉普逊船舶经纪公司的记录，世界十大船王排座次，包玉刚稳坐第一把交椅，船运载重总额1347万吨；香港另一位老牌船王董浩云排名第7位，总载重452万吨；在世界传媒界名气最大的希腊船王奥纳西斯竟屈居第8位；香港还有一位老船王赵从衍则榜上无名。

那时，香港报刊还没有进行富豪榜编制工作，根据海外传媒，包爵士是本港第一富豪。他拥有50艘油轮，一艘油轮的价值就相当于一座大厦。

在包爵士集团总部办公室，挂满了他与世界各国王室成员、国家元首、政府首脑、各界名人合影的照片。他是香港商界与世界政要交往最多的一位。而到此时，李嘉诚还从未单独会见过哪一国的元首和首脑。

包玉刚起念登陆，并非一时冲动。1973年的石油危机，促使英国开发北海油田，美国重新开发本土油田，同时，亚洲和拉美都有油田相继投入开采。这样，世界对中东石油的依赖将大大减少。到20世纪70年代后期，越来越多的油轮开始闲置。油轮是包氏船队的主力，包玉刚从油轮闲置联想到世界性的造船热，预见到一场空前的航运低潮将会来临。

“先知先觉”的包氏决定减船登陆，套取现金投资新产业。他瞄准的产业，正是本港百业中前景最诱人的房地产业。

李嘉诚虽不明包玉刚吸纳九龙仓股是作为一般性的长期投资，还是有意控得九龙仓，但他可以肯定包玉刚会对九龙仓感兴趣。九龙仓码头虽然迁址，但新建的码头气势更宏伟、设备更现代化。执世界航运业牛耳的船王包玉刚，何尝不愿拥有与其航运相配套的港务业？可以想见，他一定迫切地想得到它。

更何况，在华人商界，论实力，论与银行业的关系，能与怡和抗衡的非包氏莫属。

李嘉诚权衡得失，已胸有成竹，决定把球踢给包玉刚，预料包玉刚得球后会奋力射门——直捣九龙仓。

于是，就演绎出在港九流传甚广的潇洒故事。

1978年8月底的一天下午，两位华商俊杰在中环的文华酒店一间幽静的雅阁晤面。一位是具有学者风范的未来地王李嘉诚，另一位是洋溢着海派作风的登陆船王包玉刚。

五星级文华酒店是怡和集团的一项重要产业。文华以其高贵豪华、优质服务而数次被评列为全球十佳旅店榜首。现在，两位华商中首屈一指的大人物坐在怡和的酒店里，决定怡和台柱——九龙仓的前途命运。这一幕可以说是颇富戏剧性。

李嘉诚秘密约见，包玉刚猜想有重要事情——他们那时的私交并不密切。包玉刚欲减船登陆，但苦于无门。当他将目标瞄准九龙仓，却发现李嘉诚已捷足先登。但九龙仓对包氏来说，简直太重要了，它的码头货仓更有利于他发展海上航运；它的地盘物业，则可供他在陆地上大展拳脚。

冷夏、晓笛在《世界船王——包玉刚传》中对这次会面记叙道：

经过简短的寒暄，李嘉诚即开门见山地表达了想把手中拥有的九龙仓1000万股股票转让给包玉刚的意思。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转让？包玉刚想，天上没有白白掉下来的好事。包玉刚低头稍加思索，便悟出了李嘉诚的精明之处。李嘉诚很清楚包玉刚的情况，知道他需要什么。于是，用包玉刚所需要的来换取自己所需要的。这一“转让”，可真是两家双赢的好事。

从包玉刚这方面来说，他一下子从李嘉诚手中接受了九龙仓的1000万股股票，再加上他原来所拥有的部分股票，已经可以与怡和洋行进行公开竞购。如果收购成功，他就可以稳稳地控制资产雄厚的九龙仓。而从李嘉诚这一方面来说，他以10～30元的市价买了九龙仓股票而以30多元脱手给包玉刚，一下子就获利数千万元。更为重要的是，他可以通过包玉刚搭桥，从汇丰银行那里承接和记黄埔的股票9000万股。一旦达到目的，和记黄埔的董事会主席则非李嘉诚莫属。

这真是只有李嘉诚这样的脑袋才想得出来的绝妙主意！包玉刚不禁暗暗佩服起这位比自己小却精明过人的地产新贵。

没有太多的解释，没有冗长的说明，更没有喋喋不休的讨价还价，两个同样精明的人一拍即合，秘密地订下了一个同样精明的协议：李嘉诚把手中的1000万股九龙仓股票以3亿多的价钱，转让给包玉刚。包玉刚协助李嘉诚从汇丰银行承接和记黄埔的9000万股股票。

最终结果是，他们都如愿以偿坐上了英资洋行大班的宝座。

李嘉诚“借力发力”，从而让自己更加有力。由此看来，借势一法，实在是一个不可言喻的绝妙招数。

□李嘉诚人生启示：

在现代社会中，借势是一种高智慧的谋略。借势可以借力打力，顺利完成自己的任务；借势进行斗争，可以以少胜多，以弱胜强，以小博大；借势解决自身危机，是一种获得优势或转危为安、转弱为强的策略。总之，生活中需要借势的情况很多，所以我们说，借势是不可缺少的成功谋略。但借势一定要得法，要掌握技巧，否则可能会自受其害。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧十

眼光定成败：敏锐洞察时势商机

许多商人的成功经验告诉我们：抓住一次良好的商机会改变人的一生。那么，商机究竟在何处？其实，商机往往就隐藏在你的身边，只不过你没有留意到罢了。但李嘉诚却能在这种“平淡”之中洞察先机，以其敏锐独到的眼光和富有远见的预测，准确地发现商机并迅速地抢占商机，进而占领成功的制高点。



1. 舍卒保帅，舍小保大

李嘉诚智慧 面对不利商情，要舍卒保帅，舍小保大，才能减少损失。

李嘉诚遇到棘手问题，能够避重就轻、舍卒保帅，可谓一个智勇双全的大商人。

1958 年，李嘉诚的长江工业公司在塑胶业异军突起，取得令人瞩目的业绩。李嘉诚也由此获得“塑胶花大王”的美称。也许，他应该在这个行业一心一意闯下去，将这个美称继续发扬光大，成为世界塑胶业的领军人物。

然而李嘉诚却不是这样想的，他心中的蓝图，又岂是塑胶花所能包容的？在他看来，生产塑胶花，只是他赚钱的手段，是他开辟更大市场的原始积累。他的最终目的，是充分展示人生的价值，看看自己的力量究竟有多大，究竟能取得多大的成就。

塑胶花的成功，坚定了他建立伟业的雄心。当然，他也不是草率地摈弃塑胶业。在其后 10 余年间，他在塑胶领域继续处于领先地位，并为开创新事业积累了数以千万元的资金。

李嘉诚不是好高骛远之人。他总是脚踏实地，向既定的目标迈进。他不会草率定夺，鲁莽行事。每一个重大举措，他都要经过长时期的深思熟虑、周密调查——除非机不待人的非常时期。

涉足地产的想法在他心中已孕育数月，塑胶花良好的收益则为他的构想奠定了资金基础。

在今天，香港百亿身家的超级巨富，90% 是地产商或兼营地产的商人。可在几十年前却并非如此。那个时候，大富翁分散在金融、航运、地产、贸易、能源、工业等诸多行业，地产商在富豪家庭中并不突出。这同时意味着，房地产并不是人人看好的行业。

但是，李嘉诚以独到的慧眼，洞察到地产的巨大潜质和广阔的前景。

这点从人口的急剧增多和经济的飞速发展上就可以看出来。1951 年，香港人口才过 200 万，50 年代末，就已逼近 300 万。人口增多，不仅是住宅需求量的增多，因本埠经济的持续发展，还急需大量的办公写字楼、商业铺位、工业厂房。但香港土地面积仅 1000 多平方公里，且大部分为山地、丘陵、海滩等，真正可以用来生产、生活的土地更少，可以说是名副其实的“弹丸之地”。这导致香港房屋需求量紧张，长期闹房荒，房屋的增加量总是跟不上需求量。加之港府采取高地价政策，土地价格高昂，真可谓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

寸土寸金。

香港工业化进程出人意料地急速发展，物业商喜笑颜开，趁势提租，大赚特赚。许多物业商因此只肯签短期租约，用户要续租时，业主又会大幅加租。如此往复，用户都苦不堪言。身为工厂主的李嘉诚也不例外。

身为一业之主，李嘉诚也多次为厂房伤透了脑筋。要在香港寻找交通便利、租金适宜的厂房实在是非常困难。因此，厂里数次扩大生产规模都只是将现有的厂房重新布局，并没有更换厂房或扩大面积。结果，车间里被设备、人员、制品挤得水泄不通，拥堵不堪。

李嘉诚曾多次构想：我要有自己的厂房该多好，那就用不着受物业商任意摆布了。

经过长时间酝酿胎动，他的想法进一步明朗：我为什么不可以做地产商?

1958 年,李嘉诚在繁盛的工业区——北角购地兴建一座 12 层的工业大厦。1960 年，他又在新兴工业区——港岛东北角的柴湾兴建工业大厦。两座大厦的面积，共计 12 万平方英尺。

李嘉诚进军地产业的壮举可以说是源自一个“异想天开”的心愿。这是否真的是“异想”其实就在于能否切实而行。李嘉诚有了这个想法后，进行踏踏实实的可行性研究，认准地产的广阔前景，便毅然挺进，放手去干，迈开了建立自己地产王国的第一步。

此外，李嘉诚投资地产业的成功经验也告诉我们，当我们扎实地看好一个行业的前景时，就应果断地进入，抢占先机。不然，就会让别人捷足先登。相应地，当我们正从事的行业前景堪忧时，应及时抽身，莫加留恋，以免想要退出时已来不及，造成严重损失。哪怕这样的退出需要付出些许代价也是值得的。

李嘉诚虽吃准了房地产的乐观前景，仍采取谨慎入市、稳健发展的方针，他没有走捷径——预售楼花，而是将此作为出租物业。

李嘉诚最欣赏香港最大的地产商——英资置地公司的保守做法，重点放在收租物业。置地经过半个多世纪的发展，一直雄踞中区“地王”宝座，拥有大量的物业。只要物业在，那就是永久受益的聚宝盆。

李嘉诚力求稳健。就算资金再少，他宁可少建或不建，也不卖楼花加速建房进度；他尽量不向银行抵押贷款，或会同银行向用户提供按揭。

他兴建收租物业，资金回笼缓慢，但他看好地价楼价及租金飙升的总趋势。收租物业，虽不可像发展物业(建楼卖楼)那样牟取暴利，却有稳定的租金收入，物业增值，时间愈往后移，愈能显现出来。

事实证明，李嘉诚的预测是正确的。地升楼贵，李嘉诚“坐享其利”。他拥有大批物业，储备了大量土地，逐渐成为香港最大的“地主”。

□李嘉诚人生启示：

诸事当前，善为大事者要善于辨别，对当下形势有一个明确清晰的认识，判断出对自己有利与不利的因素；判断完成后，就需要当事者有敢于决断的雄心和魄力，舍卒保帅，舍小保大，及时割舍掉对大局可能造成不利影响的小的方面，以保住大的整体，即使会造成一定的损失也是得大于失。



2. 在危险处搏利润

李嘉诚智慧 **要锻炼识别风险的眼光，巧妙地避开风险，在危险处搏利润。**

在股市浪潮中，股价起伏不定，漂东漂西。这就需要精心策划每一步投资战略，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以保不败。李嘉诚可以称得上是一个在“股市浪潮中掌舵的老手”，他对股市中的种种机遇和危机仔细甄别，抓住好的发展机会，在股市连战连捷，取得了良好的业绩。

自 20 世纪 60 年代末期到 70 年代初期，香港各界对股票产生“要股票，不要钞票”的强烈投资狂热，掀起了一阵比一阵更高涨的“上市狂潮”。在这股疯狂的“炒风”之中，人们纷纷卖掉金银首饰、工厂、土地房屋，甚至于有的地产公司，也冒险将楼宇建造所筹集的贷款全额投放在股票市场，大“炒”特“炒”股票。

1973 年 3 月，在这股暴涨狂潮中，恒生指数竟升至 1170 点的高峰。然而好景不长，在随之而来的时间里，变幻无穷的世界经济袒露了它神秘莫测的另一面。1973 年中期，在世界石油危机的猛烈冲击下，香港经济受到巨大影响，出口市场萎缩，股票市场大泻，并且跌去市值七成以上。整个香港的经济，特别是其中占有显著地位的房地产、金融业更是一片阴风惨惨、人心惶惶。

这段时期，沉稳持重的李嘉诚，在塑胶花、房地产的经营方面相继显示了他的独创之才后，又在经营股票方面进一步地表现出他的远见卓识、高超的理财技能以及对事物发展规律的超乎寻常的领悟力。由于对房地产业的发展前景看好，1972 年 10 月，香港股市处于牛市，挂牌上市的长江实业充分吸纳社会上的闲散资金，并将巨额现金投放于大量物业的低价收购上。这样，就在人们用低价卖出物业并用所得的钱去购买股票时，李嘉诚统率他的长江实业一边发行股票，一边将发行股票所吸纳的资金成批地收购那些低价出卖的物业。

1975 年 3 月 27 日，长江实业通过召开股东特别大会，决定授权董事局发行新股 2000 万股，以每股 3.40 元的价格全部发行配予李嘉诚。该项新股之权益与现行发行之股份相同，但不能享有 1975 年和 1976 年所派发之任何股息。李嘉诚则从本人手上持有的长江实业股份中，取出 2000 万股交与获多利有限公司，以私人配售方式，照每股 3.40 元的价格全部包销。配售取得的资金将用以购买此次发行 2 年无股息之全部新股，目的在于吸收 6800 万元现金，为该集团准备了充裕的资金，在即将复苏的香港经济中大显身手，并可使长江实业股票得以更广泛分配给各大公司机构及社会人士持有。

1973 年年末至 1975 年李嘉诚曾两次发行新股，集资 1.8 亿元。世界经济严重衰退，香港市场大幅度波动，地产处于低潮之际，李嘉诚成功地大批购入楼宇地皮十多个地盘。

在香港，能否利用股票市场，关系到每一个公司企业的成败。一般地说，投资股票必须根据本地“市场走势”和整个世界经济的发展，确立熊市或牛市的趋势，然后决定买入或卖出。许多地产公司不谙此道，在股市疯狂时期将上市集资所得悉数购买高价的股票，结果在股市大跌中焦头烂额，一败涂地。但长江实业却能从股市上升中获得大量现金，趁地价低落时期购入大量地盘。经营手法之高低，相去何止千万里。长实之所以成功，就在于有李嘉诚这位“股市高手”掌舵。

1977 年长江实业突飞猛进。李嘉诚在 1976 年年度业务报告中乐观地展望说：“1977 年本港经济及一般工商业有所进展，以本业而言，购买楼宇需求依然殷切，楼价则因地价高涨及建筑成本关系仍然缓步上升。租值方面应可维持稳定。”他看准了地产市场的将来，特地召开股东特别大会做出集资决定：将当时法定资本港币 2 亿元增加至港币 3 亿元，即增加票面值每股 2 元之股份共 5000 万股；发行每股票面值港币 2 元之新股 2000 万股，以每股港币 5.6 元的价格并由获多利有限公司以配售方式全部包销，获得新资金 1.1 亿元。同时又与国际银行签订 4 年长期贷款。上述两项新资金共 3.1 亿元，为长江实业在 1977 年进行庞大投资奠定了雄厚的经济基础。

由于李嘉诚出色的财务管理，长实集团在短短几年内获得了飞速发展。

□李嘉诚人生启示：

人行于世，许多机遇到来的同时也伴随着风险。这时，善于甄别的眼光就显得尤为重要。要养成这种眼光就要以冷静的心态、敏锐的眼光，不急不躁，细心观察，万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不可被一时利益得失冲昏了头脑，导致功亏一篑。

3. 攻其弱而避其锋芒

李嘉诚智慧 面对强大的对手，要周密计划，谨慎行事，避其锋芒。

李嘉诚善于洞察对手的薄弱之处，攻其弱而避其芒，加大自己取胜的概率，进而胜券在握，战胜对手。

那么，我们就来重温一下 1977 年李嘉诚参与地铁中环站和金钟站上盖兴建权竞投的一幕。

1977 年是李嘉诚日后成为地王，成为香港首富的分水岭。1977 年之前，李嘉诚还只是个不太出名的普通的成功商人；而 1977 年之后，李嘉诚就成了一个大名人。拍卖场上，李嘉诚举手应价，被誉为“擎天一指”，在地产界举足轻重。

这一切的转变缘由就是因为李嘉诚参与地铁中环站（亦称遮打站）和金钟站上盖兴建权的竞投，一举击败置地巨人而中标，由此吹响了华资全面进攻的号角。李嘉诚也因此被誉为“民族英雄”。

地铁工程，是当时香港开埠以来最浩大的公共工程。中环站和金钟站，是地铁最重要、客流量最大的车站，位于全港最繁华的银行区。整个工程计划 8 年完成，需耗资约 205 亿港元。首期工程由九龙观塘，穿过海底隧道到达港岛中环，全长 15.6 公里，共 15 个站，耗资约 56.5 亿港元。中环、金钟两站，就像鸡的两只腿，其上盖可建成地铁全线盈利最丰厚的物业。全港地产商无不虎视眈眈，志在必得。

对李嘉诚而言，投标的意义早已超越了上盖发展本身盈利，更在于一旦中标，可使长实声誉直线上升，脱颖而出，跻身一流的地产商之列。在此前，在人们眼里，长实只是一间在偏僻的市区边缘和荒凉的乡村山地买地盖房的地产公司。在寸土尺金、摩天大厦林立的中区，长实竟无半砖片瓦，无立锥之地！李嘉诚涉足地产已有 20 个春秋，拥有地盘物业面积已直逼置地。李嘉诚觉得改变形象的时机已经成熟。

在这决战的历史关头，李嘉诚的心情既兴奋又沉重：假如一战而捷，占领了中区，那么长实就可“一飞冲天”；但假如失败了呢？那长实将屈居人后，卧薪尝胆。

同时李嘉诚也深深地明白：一个公司的形象将直接关系到信誉，关系到利润的大小。所以，地铁上盖投标，长实势在必得。

长实竞投的把握有多大？若渺茫无望，不如不投。过去曾有多次政府拍卖中区官地的机遇。中区的地价高，日涨夜升，每平方英尺已突破 1 万港元，是世界上地价最贵的地方。一幅地，动辄要数亿至十多亿，非长实的财力所敢参与拍卖竞价。

李嘉诚立志攻坚，挺进中区，与置地展开正面交锋。

从这里我们可以看到，当我们实力未够时，要学会忍辱负重，踏实积累。而当积蓄够了实力时，一遇到机遇就要奋力勃起，以达到一鸣惊人之效，这就是厚积薄发的道理。这种薄发可以为公司树立一个新的形象。而众所周知，良好的形象就意味着财富。

一场香港地产界的大战就此拉开序幕。

在竞投之前，李嘉诚就做了估计，他预料参加竞投者将会有置地、太古、金门等英资大地产商、建筑商。稍逊于英资的华资各地产建筑公司也极有可能全力一搏。

很自然的，置地的夺标呼声最高。看来李嘉诚要真想虎口拔牙，从本质讲就是要与此庞然大物对撼了。然而，整个香港地产界谁又不知道这样一句俗语呢：“撼山易，撼置地难！”

港岛中区，是置地的“老巢”。当年，置地创始人保罗·遮打参与中区填海，获得



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

港府成片优惠地皮。置地在中区拥有10多幢摩天大厦。置地广场和康乐广场（又名怡和大厦），位于未来的中环地铁车站两翼。中环车站又恰好落在遮打道上。遮打道的南侧，则是遮打花园广场。就凭这些街道的名称及物业的主人，就可知置地在中区的地位。

还有更厉害的是，当时的公众和传媒，依据那老而得来的惯例，居然把中环站叫作了遮打站。而金钟站则离这座遮打花园广场仅100米，简直就处于置地的眼皮子底下。要攫取中环、金钟车站的兴建权，就等于是打入中区的心脏，等于是要到置地这只坐山虎的食槽里夺食。卧榻之旁，岂容他人酣睡？一场恶斗是在所难免了，要扳倒置地这个巨人，非同儿戏，如果稍有不慎，自己就会弄得倾家荡产全盘皆输了。因为不管怎么说，长实的实力的确是逊色于置地的。

面对着长实与置地的第一次正面交锋，李嘉诚制定了不动声色、避其锋芒的战略。李嘉诚冷静地分析对手。置地的另一个创始人是凯瑟克家族的杰姆·凯瑟克。凯瑟克家族由于对中央政权怀有太重的戒心，所以，一直力主把发展重点放到海外。这样，现任置地大班及其后台老板怡和系大班纽璧坚坐镇香港抉择的精力势必被分散。

这是置地的不易洞察的薄弱之处，人们往往会被置地的“貌似强大”蒙住双眼。

其次，置地一贯妄自尊大，目空一切。过于自负的置地，未必就会冷静地研究合作方，并“屈尊”去迎合合作方。这也是置地的另一个致命弱点。所以李嘉诚认为，只要周密而谨慎地行事，战胜置地还是很有希望的。

与此同时，李嘉诚也在想地铁公司这次招标的真正意向是什么？李嘉诚不惜余力四处打探，获悉港府将以估价的原价批予地铁公司。地铁公司与港府多次商榷，意欲用部分现金、部分地铁股票支付购地款合6亿港元，但港府坚持全部要用现金支付。

由此可见，竞投车站上盖发展权，必须以现金支付为条件。除此之外，透过地铁公司与港府在购地支付问题上的分歧，李嘉诚还看出了地铁公司现金严重匮乏。地铁公司以高息贷款来支付地皮，现在急需现金回流以偿还贷款，并指望获取更大的利润。

根据获知的信息，李嘉诚知己知彼地制定出克敌制胜的方案，其中最主要的两条是：1. 满足地铁公司急需现金的需求，由长江实业公司一方提供现金做建筑费；2. 两个地盘均设计成一流商业综合大厦，商厦建成后全部出售，利益由地铁公司与长江实业分享，并打破对半开的惯例，地铁占51%，长实占49%。

在1977年1月14日，香港地铁公司宣布接受招标竞投正式开始，一共有30家财团、公司递交了保密的投标书。

1977年4月5日，香港各报章大力报道了投标结果：“长实击败置地！”“长实投标成功！”着实让许多人吃惊不小。

地铁公司董事局主席唐信在新闻发布会上说：“这次招标竞投竞争空前激烈，所有建议均经详细研究，结果终为长江中选，因其建议对本公司最具吸引力。”

舆论界称长实中标，是“长江实业发展史上的里程碑”，地产新秀李嘉诚“一鸣惊人，一飞冲天”。

相反，据传凯瑟克家族对纽璧坚痛失中区地王（平均地价为每平方英尺约1万港元）大为不满，并以此胁逼纽璧坚下台。

以后，中环车站上盖建筑环球大厦和金钟车站上盖建筑海富中心两幢发展物业，为长实获得7亿多毛利，纯利近0.7亿港元。

仅看这个盈利水平，要比当时地产业的平均利润低许多，但是李嘉诚却由此获得了无法以金钱盈利来估计的利益，这是个无形利益，即是形象和信誉。这也正是李嘉诚参加这次投标的目的。

李嘉诚一计之下的成功，向全香港说明了长实不再是一家只能在偏僻地方盖房的地产公司。投标的胜利，为长实树立了一流地产商的形象，为取得银行的信任和股市的声誉，继续在中区拓展创造了有利条件。李嘉诚由此真正走上了一流大商人之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

□**李嘉诚人生启示：**

面对比自己强大的竞争对手，稍有不慎便可能前功尽弃，满盘皆输。对于真正善于“战斗”的人来说，他们往往会不动声色，耐心观察，洞察对方，找出对方的优势与劣势，避开锋芒，在恰当时机针对对方的薄弱之处出手。他们不会在意一时的得失，因为笑到最后的人才是真正的胜利者。

4. 瞄准目标，有的放矢

李嘉诚智慧 **要善于把目标当成靶子，在心理上始终专注于它，瞄准它出击。**

1971 年 6 月，李嘉诚成立长江地产有限公司，集中物力财力精力发展房地产业。

在第一次公司高层会议上，李嘉诚踌躇满志地提出：要以置地公司为奋斗目标，不仅要学它的成功经验，还要超过置地的规模。

香港置地有限公司是全港最大的公司，1889 年由英商保罗·遮打与怡和洋行的杰姆·凯瑟克合资创办。经过半个多世纪的发展，置地跻身全球三大地产公司之列，在香港处于绝对霸主地位。除地产外，置地还兼营酒店餐饮、食品销售，业务基地以香港为重点，辐射亚太 14 个国家和地区。

李嘉诚话音刚落，座下便响起一片嘘声，众股东纷纷质疑。李嘉诚手下的部门领导则脸呈疑虑。其中一位站起来质疑：“与置地等地产公司比，长江还只能算小型公司。怎么可能竞争得过地产巨无霸（置地）？”

“能！”李嘉诚充满自信地说道。

“世界上任何一家大型公司，都是由小到大，从弱到强。就拿鼎鼎大名的遮打爵士来说，他由英国初来香港时，也只是个默默无闻的贫寒之士。他靠勤勉、精明和机遇，发达成巨富，创九仓（九龙仓）、建置地、办港灯（香港电灯公司）。我们做任何事，都要有一番雄心大志，立下远大目标，才有压力和动力。”

“当然，目前长江的实力，远不可与置地同日而语，但我们可以先学习置地的经营经验。置地能屹立半个多世纪不倒，得益于它的以收租物业为主、发展物业为次的方针。置地不求近利，注重长期投资。今后长江，也将以收租物业为主。”

“置地的基地在中区。中区的物业已发展到极限，寸金难得寸土，已经成了寸土尺金。以长江的资金储备，自然还不敢到中区去拓展。但我们可以到发展前景大、地价处于较低水平的市区边缘和新兴市镇去拓展。待资金雄厚了，再与置地正面交锋。”

“记得先父生前曾与我谈久盛必衰的道理，我常常以此话去验证世间发生的事，多有验证。久居香港地产巨无霸地位的置地，近 10 年来，发展业绩并非尽如人意，势头远不及地产后起之秀太古洋行。我们长江，草创时寄人篱下栖身，连筹措来的资金合计才 5 万元。物业从无到有，达 35 万平方（英）尺。现在我们集中发展房地产，增长速度将会更快。因此，超越置地，是完全有可能的。”

然而，李嘉诚这席有理有据的话，并未使在座的各位全然信服。长实和置地，两者悬殊委实太大了。李嘉诚要实现其目标，除非真有“超人”的本领。

千里之行，始于足下。李嘉诚看准蓬勃发展的地产高潮，在现有的地盘上大兴土木。果然，楼宇未等建成就有用户上门求租。他获得租金后，又继续投入兴建其他楼宇。

尽管如此，李嘉诚仍觉得发展太慢，深感资金不足。筹集资金最快捷而有效的途径就是将公司上市，使之成为公众持股的有限公司，利用股市大规模筹集社会游散资金。于是，李嘉诚开始筹划将公司上市。

李嘉诚这一构想，可以说既是公司自身发展形势所迫，又是香港股市发生的巨大



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变化所诱。

1969 年 12 月 17 日，由李福兆为首的华人财经人士组成的“远东交易所”开始营业，从此打破了香港会一手垄断的地位。远东会放宽了公司上市条件，交易允许使用广东话，开辟了香港证券业的新纪元。

这时的香港内外环境都有所改善：内地政局趋于安定，香港经济在经过大动荡后恢复并开始起飞，亟待筹资的企业纷纷触发上市的需求。1970 年，远东会的成交额高达 29 亿元，占当时本港股市总成交额的 49%。

在这之后不久，金钱证券交易所（金银会）、九龙证券交易所（九龙会）相继成立。加上原有的香港会、远东会，形成香港股市“四会”并存的格局。

四会并存，使公司上市变得容易，为上市公司集资提供了更多的场所，大大刺激了投资者对股票的兴趣。股市成交活跃，恒生指数攀升到 1971 年年底收市的 341 点。低迷多年的香港股市大牛出世，一派兴旺。

香港的股票市场的历史已有近百年。1881 年香港股票经纪协会（香港股份总会）的成立宣告了股票市场活动正式开始。1914 年该协会改名为香港证券交易所。到了 1921 年，香港证券经纪协会（香港股份经纪会）成立。1947 年香港证券交易所与香港证券经纪协会合并成为香港证券交易所有限公司。1969 ~ 1972 年股市高潮中，先后成立远东交易所、金银证券交易所及九龙证券交易所等 3 个新股票交易所。1986 年 4 月 2 日成立了香港联合交易所，并于同年 9 月 22 日获得国际交易所联合会会员的资格，使香港上市的股票成为国际承认的有价证券。至此，香港才获得了“国际金融中心”的头衔，成为仅次于伦敦和纽约的第三大国际银行业中心。

事实上，香港任何一个成功的大财团，都必须借助股票市场向社会募集资金，扩大再生产，并通过股票上市，使该财团与社会各阶层发生广泛而密切的联系。这几乎是每一个大财团赖以生存和发展的必由之路，也是他们之所以取得成功的重要捷径之一。

1950 年，李嘉诚利用打工辛苦积攒的 7000 美金成立的长江塑胶厂，实际上是小本经营的无限责任公司。这种公司性质要求股东必须以自己全部动产和不动产对公司所欠债务负责。因此，这样的公司往往受资金少，发展空间小的局限。而当公司资不抵债时，股东必须以个人财产来抵偿。但是这类公司最有利的地方在于组织简单，保密性强且对债权人有保证。

随着长江的发展壮大，1971 年 6 月，李嘉诚成立了长江置业有限公司，这类公司的性质是有限责任公司，其中股东的责任和权益一样，只限于各自所认定的出资额，而且这时候的股东人数少，又相互熟悉，具有非公开性的特点。

1972 年 7 月 31 日，李嘉诚决定将长江地产有限公司改名为长江实业（集团）有限公司（简称“长实”），并在同年向远东交易所、金银证券交易所及香港证券交易所申请股票上市，11 月 1 日获准正式挂牌。从此之后，长实的一举一动都必须接受股票市场的监督检查。另外，长实除了每年向证券交易所支付登记费外，还必须向交易所提交经过审计的财务报表，并遵守交易所的各项规则和适用于所有挂牌证明的各种要求。不仅如此，对于决策中身为长实的主脑的李嘉诚来说，如果不希望被残酷无情的商业社会抛弃的话，就必须在进行每一个商业行动之前，为广大股东的既得利益着想，对社会众多的投资者负责，这不能不承认是李嘉诚整个创业生涯中至关重要的一个决策。

长实在香港股市和地产业蓬勃发展的高潮中上市挂牌，时机选择适宜，公众反应热烈，认购超额达 65.4 倍。凡是认购者经随申请书附寄购买资金，共收到 59017 份，超额了 10 倍，只好采用抽签办法决定谁是幸运的买家，落选者一律退回现金。这种情况在香港是罕见的。

但是，李嘉诚并不满足于此。他还积极争取海外的第二上市位置。

当时香港最著名的证券公司是由冯景禧创办的新鸿基证券投资公司。1973 年年初

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长实与新鸿基证券投资公司代表和英国股票公司洽商后达成协议，长实股票开始在伦敦挂牌。自挂牌后买盘纷至沓来，大受英国投资人士的欢迎。1974 年 5 月长实与加拿大帝国商业银行合作成立“加拿大怡东财务有限公司”，积极在港拓展业务。这次建立联营公司，是长实发展途中重要的起步点。

同年 6 月，经加拿大政府批准，长实在加拿大温哥华证券交易所挂牌上市。此举首开香港股票在加拿大上市的先河，标志着长实在加入国际金融市场中又跨进了一大步。

李嘉诚股票上市的战略决策，为长实发展成为庞大的集团公司大大拓展了资金渠道，筹集了大量资金，为其事业取得大的发展创造了可能。

□李嘉诚人生启示：

当一个人盲目行进的时候，最大的可能就是比别人失败的更快。做事不能盲目冒进，而要有的放矢，这样才能稳步向前。李嘉诚确立了赶超置地的长远目标和上市筹集资金的现实目标，矢志不渝地向它们迈进。我们在“经营”人生时也应如此。要将人生这笔大生意做好，先要确定你的人生目标，然后向着这个目标坚定地走下去，做到有的放矢，以争取实现预期效果，争取更大的发展。

5. 趁低吸纳，人弃我取

李嘉诚智慧 要在别人看不到希望的地方看到希望。

优秀的企业家总是能在别人看不到希望的地方看到希望，因此获得成功。正如李嘉诚在 1998 年长实集团周年晚宴上所说的：“好的时候不要看得太好，坏的时候不要看得太坏。”事实上，当别人把事情看得很坏时，他会从另一个角度去看，在别人看不到希望的地方寻找到希望。

1966 年年底，低迷的香港房地产开始恢复了一些生机，地价、楼价开始回升。银行经过一年多的“休养生息”也逐渐恢复了元气，已有足够的能力重新资助地产业。地产商们又开始跃跃欲试，准备开动马力，大干一场，一扫前段日子的晦气。

然而，就在此时，中国内地爆发了轰轰烈烈的“文化大革命”，并很快波及香港，由此触发了香港的“五月风暴”。

一时间，关于香港前途渺茫的谣言四起。香港人心惶惶，从而引起了二战以来香港第一次大规模的移民潮。这使得刚刚出现一线曙光的香港地产业，再次转入迷雾笼罩之中。

这次移民以有钱人居多。他们纷纷贱价抛售物业。许多房屋售价低得教人难以置信。众多新落成的楼宇无人问津，整个房地产市场卖多买少，有价无市。地产商、建筑商全都焦头烂额，一筹莫展。拥有数个地盘、物业的李嘉诚也是忧心忡忡，坐立不安。他时时注意听广播、看报纸，密切关注着事态的进一步发展。

尽管李嘉诚从香港传媒上得到的全是“不祥”的消息，但他明白，香港的“五月风暴”与内地的“文化大革命”有直接关系。李嘉诚也通过一些渠道看到了内地一些群众组织散发的小报，他从中获悉，8 月份内地春夏两季的武斗逐渐得到控制，趋于平息。据此看来，香港“五月风暴”也不会持续太久。

李嘉诚坚信，世事纷争，乱极则治，否极泰来。

那么，有关以武力收复香港的传闻又有多大的可信度呢？李嘉诚认为，政府不会以武力收复香港。其实道理很简单，政府若有意收复香港，早在 1949 年收复广州之际就可以一举收复，又何必等到现在？当年政府保留香港，是希望保留一条对外贸易的



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通道。这样对政府才较为有利。如今国际形势和香港的特殊地位并没有发生改变。因此，政府以武力收复香港的可能性不大。

基于这样的分析，李嘉诚毅然做出了“人弃我取，趁低吸纳”的惊人决策，并把它看作千载难逢的大好时机。

在整个地产行市都在抛售的大势中，他逆流而行，不动声色地大量吃进。

此时，许多移居海外的业主，急于把未脱手的住宅、商店、酒店、厂房贱价卖出去。李嘉诚认为这是拓展的最好时机。他通过各种途径捕捉售房卖地的信息，把塑胶赢利和物业收入积攒下来，买进房产；而后，他将买下的旧房翻新出租；同时又利用地产低潮时期建筑费低廉的良机在地盘上大规模地兴建物业。

李嘉诚的行为确实需要非凡的胆识和气魄。不少朋友都为他的“冒险”捏着一把汗；同业的地产商，也在等着看他的笑话。但李嘉诚依然不改初衷，继续逆潮流而行。

这场二战后最大的地产危机一直延续到 1969 年。

李嘉诚的判断没有错。1970 年，香港百业复兴，地产市场转旺。这时，李嘉诚已经聚积了大量的收租物业。从最初的 12 万平方英尺，发展到 35 万平方英尺，每年的租金收入达 390 万港元。

李嘉诚成为这场地产大灾难的大赢家。他利用过人的胆识，把别人臆想的灾难变成了自己的机遇，这也为他后来成为地产巨头奠定了基石。

有人说李嘉诚是赌场豪客，孤注一掷，侥幸取胜。或许只有李嘉诚自己心里清楚，他的惊人之举，含有多少赌博的成分。

客观地说，李嘉诚的行为是带有冒险性的，说是赌博也未尝不可。

但是，李嘉诚的赌博是建立在对形势的密切关注和精确的分析之上的，绝非盲目冒险，仅凭一时运气。因为在不久之后，这样的“冒险”又给他带来了更大的成功。

1973 年，香港股市恒生指数狂跌。大股灾中，地产业也未能幸免，被拉下水。李嘉诚深谙香港经济的兴衰规律，他认定，低潮过后，又是新一轮高潮。因此，股市地产低潮，正是大展宏图的有利时机。

拓展就需要资金。于是，李嘉诚就想到发行新股集资。1974 年，长实发行 1700 万股新股票，用以购买“都市地产投资有限公司”50% 的股权，实际上，是换取其励精大厦和环球大厦。两幢商业大厦，每年的租金收入达 800 万 ~ 900 万港元。

由于地产低潮，城市地产发生财政危机。李嘉诚抓住这个有利时机，逆市而动，从而实现了低成本扩张。

1974 年 5 月，长实与实力信誉卓著的加拿大帝国商业银行合作，成立怡东财务有限公司，实收资本 5000 万港元。李嘉诚任这家公司的董事长和总经理，为长实引进外资和拓展海外业务开了一扇门。

1974 年到 1975 年，李嘉诚两次发行新股集资约 1.8 亿港元。另外，李嘉诚在个人持有的长实股份中，拨出 2000 万股售予获多利公司，套取了 6800 万港元现金。

就这样，李嘉诚积聚了充裕的现金。这使他得以在地产低潮地价偏低时能够大量购入地盘。

此一时彼一时，随着形势的转变，李嘉诚打破过去只租不售的做法，重点转移到发展物业上。这样，大大加速了资金回笼周转的速度。回笼的资金又可及时吸买地盘，兴建楼宇，可谓一石二鸟。

李嘉诚又一次判断正确。到了 1976 年，香港地产市场时来运转。人们这才惊奇地发现，在整个地产界沉睡的时候，李嘉诚一刻也没有懈怠，他那个小小的地产公司已经壮大成一个地产王国。1972 年，长江实业上市时，拥有物业为 35 万平方英尺；而经过低潮期大量的购地建楼，到复苏的 1976 年，长实的物业和地盘面积迅速增至 635 万平方英尺，是 1972 年的近 20 倍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

百尺竿头，更进一步。紧接着长实再发行新股5500万股，集资1.1亿港元，继续大举扩充物业和地盘面积。1977年，长实的物业和地盘面积一下子跃至1020万平方英尺。曾几何时，被视为痴人说梦天方夜谭的“赶超置地”的目标，由遥不可及变得近在咫尺，伸手可触。李嘉诚在地产界的眼光和气魄及其惊人的业绩，开始显示出超人的风范，迈向更大成功。

那么，他判断的依据是什么呢？

李嘉诚认为，任何一个行业，都有它自己的高潮与低谷。在低谷的时候，相当大的一部分企业都会选择放弃。有的是由于目光短浅而放弃，有的是由于资金不足等各种各样的原因则不得不放弃。这个时候，就应该静下心来认真分析一下，这个行业是不是真的已经到了穷途末路，是不是还有高潮到来的那一天？如果这个行业仍处在向前发展的阶段，只是由于其他一些原因才暂时处于低潮，就应该选择在别人放弃的时候出手。这时出手会少走很多弯路，能够以较低廉的成本获得较高的利益。

□李嘉诚人生启示：

谁都希望以最低的价钱买到所要的东西，可如果整个市场低迷不振，人参和萝卜一个价，这时的人参可就没几个人敢买了。但切记，好的时候不要看得太好，坏的时候不要看得太坏，这时要换一个角度去看——人参再便宜也是人参，总有升值的一天，只有这时敢出手，日后才能获大利。这就是“人弃我取”之道。做其他事也和做生意一样，善于辨别时势的眼光和独立思考的能力也是取得成功所必不可少的。

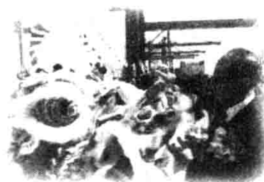


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧十一

吃得苦中苦：坚忍造就成功

“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，没有一个人能够侥幸成功。不少人的成功，不是因为他们有多少别人不及的地方，只是他们比别人更愿意付出努力，区别仅仅如此而已。当一个人能够做到不向困难低头，在逆境中百折不挠，奋勇向前的话，命运之神是不可能冷落他的。



1. 胸怀大志，自强不息

李嘉诚智慧 没有命中注定的大富大贵，成功要靠自己去创造。

李嘉诚是位传奇式人物，他的名字享誉海内外。他是香港最大的土地拥有者，他的地产、金融、酒店、电力、石油等业务遍布世界各地。《华盛顿邮报》称之为“最富的华人”。他并非继承祖业，也非出身显赫的家族。清贫的家境、苦难的童年、一贫如洗的“打工仔”、“拥有亿元资产的巨富”构成了李嘉诚成长、发展的轨迹。他是如何实现这奇迹般的飞跃的呢?

李嘉诚曾说：“我在创业初期，几乎百分之百不靠运气，而是靠工作、靠辛苦、靠工作能力赚钱。你必须对你的工作、事业有兴趣，要全身心地投入工作。”李嘉诚是一个立下决心要打造自己的事业王国的人，他不希望自己的人生计划落空。面对人生坎坷，他相信自己的能力，相信靠自己的打拼，定会成为一个强者。在他看来，成大业者必须要有战胜一切的雄心，只有敢于向一切艰难挑战，才可能开创出一片属于自己的天地。

李嘉诚，1928 年 7 月 29 日出生于广东潮安县府城（现潮州市湘桥区）北门街面线巷一座古宅的书香世家，父亲李云经是当地一位德高望重的教师，曾任校长。1937 年，抗日战争爆发。汕头沦陷后，年仅 10 岁的李嘉诚随父母背井离乡过了两年的流浪生活。1941 年，李嘉诚一家辗转来到香港，投奔李嘉诚在香港的舅舅庄静庵。

到达香港后，为了入乡随俗，尽快适应香港的生活，同时也为日后做准备，李云经要求李嘉诚首先“学做香港人”，要尽快攻克广州话和英语这两个语言关。

李嘉诚遵秉父旨，勤学苦练。即使后来因父亲早逝，李嘉诚辍学到茶楼、到钟表公司当学徒，每天 10 多个小时的辛苦劳作之后，他也从不间断坚持业余学习广州话和英语。功夫不负有心人，几年后，李嘉诚熟练地掌握了这两门语言，为后来的成功奠定了坚实的基础。

李嘉诚一家到香港不久，香港也被日本占领了，生活的艰苦可想而知。更不幸的是，李嘉诚 14 岁那年，他的父亲因病去世。

怀着对父亲的承诺和对家庭的责任，身为长子的李嘉诚谢绝了舅父继续供他读书的好意，毅然决然地辍学求职。他要挣钱，要挣好多好多的钱。此时，这个 14 岁的少

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年只有一个信念：要养活母亲和弟妹，他必须挣钱。从此，李嘉诚稚嫩的双肩挑起了生活的重担，走上了一条需要不断挣扎、奋斗的人生道路。

为了一家人的生活，李嘉诚开始到一家茶楼去当跑堂，他每天天不亮就要到茶楼去烧水。白天不停地招呼客人，晚上 11 点多才能回家，这对一个十几岁的孩子来说，实在是太累了。但是，为了生存他只能默默承受。就这样，李嘉诚一天的收入也才勉强可以糊口。当时，正值战乱，物资奇缺，物价飞涨，这使李嘉诚一家人的生活异常艰难。

两年多的茶楼生活，磨炼了李嘉诚吃苦耐劳的品质，同时也使他认识到，要改变自己贫困的命运，就必须去努力奋斗，去闯天下，他立志要出人头地。于是，他辞去了茶楼的工作，来到一家塑胶厂当上了推销员。他不辞辛苦，四处奔波，观察市场，捕捉信息。李嘉诚凭着自己机敏的头脑、得体的语言，一次又一次地赢得客户的信赖，使产品的销量大增。为了弥补自己知识水平的不足，每天深夜李嘉诚都刻苦读书。由于李嘉诚工作勤奋、好学上进，深得塑胶厂老板的赏识，年仅 20 岁，他即被提升为经理。但是，李嘉诚有更远大的理想，他要成为一个实业家，他要出人头地。于是，李嘉诚不顾老板的再三挽留，毅然辞去了待遇优厚的经理职务，又开始了他的奋斗生涯。

1948 年年底，李嘉诚租了几间破房子，雇了几个工人，创立了“长江塑胶厂”，主要生产玩具和家庭用品。建厂初期，由于资金少，人才缺，因此，采购、设计、施工、推销都要靠自己。虽然李嘉诚苦心经营，但几年下来，塑胶厂仍面临着很大的困难，李嘉诚没有灰心，他仍然勤奋地工作，执着地追求着。

20 世纪 50 年代后期，通过观察市场，李嘉诚发现，塑料花在香港市场上特别走俏，而且随着人们物质生活水平的不断提高，人们对塑料花的需求还会不断增加；在产品外销中，李嘉诚又发现美洲和欧洲也出现了塑料花热，几乎每个家庭、办公室都要用塑料花来点缀，可见塑料花具有很强的市场潜力。于是，李嘉诚决定转而主要生产塑料花。

1957 年，“长江”的塑料花出厂，投入市场后一炮打响，李嘉诚在香港名声大振。随后，“长江”塑料花又销往欧美市场，获得了很高的声誉，长江塑胶厂财源滚滚，一跃成为世界上最大的塑料花厂。这样，一幢新型楼房代替了昔日的几间破厂房，长江塑胶厂变成了“长江实业有限公司”。

当塑料花给李嘉诚带来巨额利润时，他并没有因自己由一个“打工仔”变成“塑料花大王”而陶醉。他冷静地分析市场趋势，一方面不断扩大塑料花的销路，一方面又把目光瞄向了新的目标——房地产。

李嘉诚认为，香港是个弹丸之地，20 世纪 50 年代后，随着经济的不断发展，人口不断膨胀，居民的住宅日趋紧张，因此，地产业的前景不可限量。于是，李嘉诚经过长时间的冷静思考，以其超人的胆识，果断地做出了他一生关键性的选择。1957 年，李嘉诚在自己工厂附近买下一块工业用地，靠贷款建造了几幢住房和一幢 12 层的办公大楼，然后出售，收回的钱再用来购地、建房……就这样，李嘉诚的地产业“滚雪球”式地发展着。李嘉诚知道，香港人多地少，地皮永远珍贵，因此他经营房地产不是急于求利，而是按部就班地发展着。这样，到 1972 年李嘉诚的长江实业有限公司已拥有 100 多万平方米的楼宇面积。



20 世纪 70 年代，由于石油危机引起了世界经济的衰退，香港地价下跌幅度很大。李嘉诚高瞻远瞩，认为用不了多久香港的地价就会回升，而且很可能出现暴涨。于是，他看准这一机会，以最快的速度用低价购进大量的土地，并十分冒险地用自己 6800 万港元的私款买下了长江实业公司的股票，以此来提高长江实业公司的购买力。

不出李嘉诚所料，1979 年，香港地价果然开始回升，这给长江实业有限公司带来了成倍的利润。到 1981 年，李嘉诚已拥有 2900 万平方英尺的地盘面积（建筑楼宇的土地面积），成为除香港政府之外的最大的土地拥有者。

李嘉诚以其超人的智慧和胆识，果断行动，孤注一掷，又一次获得了成功。然而，锲而不舍、不断进取的精神，使李嘉诚又向更高的目标迈进了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从1977年开始，长江实业公司的业务范围就已超出地产业，开始向多元化和综合化发展。但是，李嘉诚已经不满足于在华资圈子中打转，他的目标瞄向了具有传统势力暂无华人敢碰的英资集团。

周密分析，敢于冒险，雷厉风行，这是李嘉诚的做事风格。

1977年，香港地铁要在中区闹市的遮打站和金钟站上搞兴建招标，许多财团奋起争标。李嘉诚机智地提出兴建优质商业大厦以高价出售，并将商业大厦和地铁工程同步，以便使地铁迅速收回巨额资金的计划，从而使“长实”奇迹般地战胜了英资财团控制的置地产业公司，一举夺标。这开华资战胜英资先河之举，使李嘉诚名利双收，由此，李嘉诚得到了汇丰银行等英资集团的信任。

1978年，李嘉诚又购买了老牌英资公司“青洲水泥”40%的股票，使他成了该公司董事局主席。紧接着，他又把自己持有的“九龙仓”1000万股的股权转让给包玉刚，为自己收购和记黄埔打下了基础。

1979年9月25日，是李嘉诚事业发展中最重要的日子，也是香港经济史上划时代的一天，这一天，李嘉诚郑重宣布：长江集团从汇丰银行手中购得英资“和记黄埔公司”22.4%的股权。这样，长实集团就成为香港历史上第一家控制英资财团的华资集团。

李嘉诚控制“和黄”开创了华资企业控制英资企业的先例，写下了香港经济史上的重要一页，李嘉诚也成为香港历史上第一位出任英资洋行总裁的华人，这使世人感到震惊。

在李嘉诚领导下的“和黄”连续作战，屡战屡胜。经过12年的苦心经营，到1990年3月，“和黄”已成为香港最大的跨国综合企业公司，主要经营地产、电讯、集装箱码头、能源和零售五大核心业务。其市值高达301.37亿港元，居所有上市公司之首，论其实力，仅次于印刷钞票的汇丰银行。

到如今，李嘉诚已连续6年被评为世界华人首富，连续8年雄居港商首席，以逾600亿港元的身价名列亚洲首富。

□李嘉诚人生启示：

成功者之路虽不尽相同，但成功的奥秘无非来自两方面，即客观条件和主观条件。如果个人不努力，机会来了也会跑掉。许多名人在成功路上都尝遍了人生的酸甜苦辣，但他们没有消沉，反而更勇敢地面对一切，把苦难化作动力，把坎坷当作是上苍赐予自己机遇前的考验，在经历了各种各样的沟沟坎坎后，终于取得了一个又一个成功。

所以当我们遇到艰难困苦时，我们应该以“天将降大任于斯人也”的豪气来面对，相信是上苍正在考验自己对生命的忠诚，相信成功是属于自己的权利，这样，我们的人生就一定会一步步走向辉煌。

2. 永不言败，越挫越勇

李嘉诚智慧 **人生自有其沉浮，每个人都应该学会忍受生活中属于自己的一份悲伤，学会在挫折中抬头，学会在逆境中磨炼自己。**

成大业者永不言败，少年时期的李嘉诚就认识到了这一点，也做到了这一点。

李嘉诚一家逃避战乱辗转来港，万没料到，仅一年时间，战火就燃及香港。在日军统治下的香港百业萧条，父亲李云经挣的薪水越来越少。为了养家糊口，他只好拼命地工作。可祸不单行，李云经在家庭最困难的时候病倒了。

身为长子的李嘉诚一边照顾父亲，一边拼命读书温习功课。他无法在经济上帮助家里，只希望通过自己的努力学习，取得好成绩，让生病的父亲获得一种精神上的慰藉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确实，懂事、好学上进的李嘉诚是父亲李云经最大的精神寄托，他满心期待着儿子能够学有所成、出人头地。

为了给父亲治病，李嘉诚一家的生活相当清贫。两顿稀粥，再加上母亲去集贸市场收集来的菜叶子，便是全家一天的“美食”。全家唯一的希望都寄托在父亲身上，希望他尽快把病治好，让全家渡过这道难关。

然而，命运无情，李云经病逝了。他没有给李嘉诚留下一文钱，相反，还给李嘉诚留下了一付家庭的重担。这一年，李嘉诚 14 岁，刚刚读完初中二年级。

临终前，李云经哽咽着对儿子说：“阿诚，这个家从此就只有依靠你了，你要把它维持下去！”

因父亲辞世，弟妹尚幼，为了生存，母亲设法批发一些塑料花去卖，每天只能赚到几角钱，根本无法养活一家五口。时局的动荡，世态的炎凉，促使了李嘉诚的早熟。

李嘉诚是家中的长子，对母亲非常孝顺，他觉得自己应该放弃学业，帮助母亲承担家庭生活的重负。14 岁的孩子，正是充满梦幻、需要父母呵护疼爱的年纪。辍学谋生，对于李嘉诚来说，实在是难以接受的现实。尽管舅父表示愿意资助李嘉诚完成中学学业，接济李嘉诚一家，但李嘉诚仍打算中止学业，遵循父亲的遗愿，谋生赚钱，支撑起这个家庭。舅父未表示异议，他说，他也是读完私塾，10 岁出头就远离父母家乡，去广州闯荡天下的。原本，外甥李嘉诚进舅父的公司顺理成章。庄静庵未开这个口，舅父的意思李嘉诚心知肚明，他今后必须靠自己，独立谋生。

庄静庵似乎显得太不近人情、太无情无义了。商业社会的冷酷无情对一个少年来说是一种灾难，但它也催人早熟，对日后的一代巨商李嘉诚来说又未尝不是一种福音。商业社会是现实而又理智的，也许正因为这样，才迫使少年李嘉诚丢掉幻想，把自己逼上了独立谋生的道路，从此开始奋斗拼搏，由一个地位低下的打工仔一步一个脚印地走向了成熟、成功和辉煌。

生活中，每个人都会遇到生活的重压，有些人由于承受不了而失败，有些人则敢于挑战，赢得成功。由此，我们可以得到一些启迪：我们应该正视并且利用人生的挫折和不幸，甚至应该自加压力，强迫自己发挥出巨大的潜能。

早期的挫折使李嘉诚从小就感受到生活的冷酷，但也同样使他练就了坚忍的性格。

1943 年冬是香港少有的寒冬。日军统治时期，街市本就萧条，再加上寒风彻骨，街上更是行人稀少，一片萧瑟景象。

在这样一个缺衣少食、人人自危的日子，没有人会关注踯躅奔走于大街上的李嘉诚母子。母亲正带着李嘉诚沿街挨门挨铺地寻找工作，他们已出来整整一天了，但他们的脸上依然是一片茫然和沮丧的表情。

从酒楼饭铺中不断地飘出阵阵诱人的香味，李嘉诚母子已饿了整整一天，此时在饭香的刺激下，空空的胃腹一阵阵痉挛。“阿诚，饿了吗？阿妈给你买糯米鸡。”母亲看着儿子，心疼地说。其实，她身上只有仅存的几角零钱罢了。

“阿妈，不要，我不饿。”李嘉诚毅然地拒绝了母亲。他明白，如果再找不到工作，莫说糯米鸡，一家人连一日两顿的稀粥都没得喝了。母亲看着儿子消瘦的面庞，心里一酸，泪水扑簌簌往下淌，忙侧过脸去。看来，今天是没指望了。

母子俩步履蹒跚回到家，李嘉诚再也没有力气了。他默默地躺在床上不愿动，母亲则沉默地把在路上捡的菜叶洗净，准备生火煮粥。正在这时，舅父进来了，带来了一小袋米，并顺便询问了一下一家人的起居饮食，然后转身走了。他早已看出母子俩的疲惫和沮丧，但他什么也没说。

第二天，天刚亮，李嘉诚就起床了。他打算一个人出门找工作，因为他实在不忍心让可怜的母亲再陪自己忍受奔波之苦。

临出门前，母亲说：“你去找潮州的亲戚和同乡，潮州人总是帮衬潮州人的。”母亲说了一串人名地址，他们都曾与李嘉诚的先父有交往。李嘉诚本不愿求人帮忙，但



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他走遍了大街小巷，问过了一家又一家铺子，都毫无结果，还受尽了白眼冷遇，这深深挫伤了他的自尊。万般无奈之下，他才决定去找一个同乡长辈帮忙，不料，他找到地方一看却是一家倒闭的空店。

他曾听舅父与先父谈商界的事情：日军当道，市景肃杀，生意难续，生意人倒闭的多于开张的。李嘉诚突然冒出一个想法：去银行找工作，扫地、抹灰、泡茶、跑腿，干什么都行。他想，银行是做钱生意的，银行不会没钱，当然不会倒闭。然而，银行怎么会要他这样一个小小少年呢？等待李嘉诚的，仍然是闭门羹。

夜幕降临，李嘉诚拖着疲惫的双腿回到家，找工作的结果一览无遗地写在他失意的脸上。母亲却露出难得的笑颜，告诉他："舅舅叫你上他的公司做工。"

李嘉诚一时愣住了，泪水在眼眶里打转。这两天，尽管他已备尝艰辛，但他仍觉得好事来得太快了。母亲替李嘉诚擦干泪水，自己的泪水却夺眶而出，她含泪叮嘱说："进了舅舅的公司，天天跟钟表打交道，这是一门好技术，日后准能发达。阿诚，你可要好好做，听舅舅的话。"

谆谆教诲间，她瞒住了一个事实。其实，庄静庵并不忍心让外甥小小年纪就独自闯荡谋生，他原本就有意让李嘉诚进他的公司，但他担心李嘉诚就这样找到工作太容易，害怕他由此不思自强自立。所以，他有意先让李嘉诚尝尝找工作的苦头，这样才会珍惜来之不易的工作。

然而出人意料的是，李嘉诚竟拒绝了。"我不进舅舅的公司，我要自己找工作。"李嘉诚想起父亲的遗言和平日要强的行为，迅速地做出这样的决定。他不想受他人太多的荫庇和恩惠，哪怕是亲戚。

母亲大感意外，直愣愣望着儿子，以为听错了。李嘉诚又果断地重复了一遍。母亲不再吱声，她发现儿子在清高这一点上，太像他的父亲了，并且比他父亲还要倔强。但同时，她又觉得儿子长大了。

这些天来遭受的种种挫折，并没有把李嘉诚击垮，反而使他产生了一个顽强的信念：我一定要自己找到工作！这充分显示了他独立、自信、倔强的气质。正是这种永不言败，越挫越勇的气概，促使他一步步走上商界的巅峰。

母亲深为儿子的懂事感到高兴，但在心底确实又不忍心再让儿子因为工作的事饱受艰辛与磨难。她同意李嘉诚再去找一天工作，但事先声明："事不过三，第三天还找不到，就一心一意进舅父的公司做工。"

有心人，天不负。次日正午，李嘉诚就在西营盘的"春茗"茶楼找到了他的第一份工作，从此开始了他拼搏的人生。

□李嘉诚人生启示：

在人生的航程中，每个人都不可能永远平平安安，每个人都会有遇到急流险滩、暗礁风暴的时候。当困难来临时，我们不应退缩，而应坚强地接受，勇敢地面对。只有在一次次的苦难中磨炼自己，提高自己，我们才能拥有更加强健的体魄，才能更好地掌握航向。要坚信，风雨过后，迎接我们的将是一片更加明净的天空。

3. 挑战自我，从零开始

李嘉诚智慧 今天的放弃是为了明天更大的收获，懂得放弃，才能保持雄心，实现梦想。

李嘉诚知道，一个人若想要出人头地，就不能安于现状，不能因为做出一点小小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的成绩就自我满足。

李嘉诚在五金厂主要是负责推销镀锌铁桶。自从李嘉诚加盟五金厂，五金厂的业务蒸蒸日上，以销促产，产销均步入佳境。老板喜不自禁，在员工面前称阿诚是第一功臣。

然而，备受老板器重的李嘉诚，刚刚打开局面就要跳槽。老板心急火燎，提出给李嘉诚晋升加薪，他仍没有回心转意。

李嘉诚去了塑胶裤带制造公司。在现代人的眼里，这是一间小小的山寨式工厂，位于偏离闹市区的西环坚尼地城爹士街，临靠香港外港海域。

那么，这间山寨工厂的魅力到底在哪儿呢？

李嘉诚此举，一是受新兴产业的诱惑，二是塑胶公司老板的怂恿。

20 世纪 40 年代中期，塑胶工业在欧美发达国家兴起。香港作为全方位开放的世界自由贸易港，市面上很快就出现从欧美输入的塑胶料制品。塑料制品易成型，质量轻，色彩丰富，美观适用，能够替代众多的木质或金属制品。塑胶同时又有易老化、含毒性等缺点，但这些缺点，被人们趋赶时髦的风气所湮没。

李嘉诚在推销五金制品之时，就敏感到塑胶制品的巨大威胁。最初，塑胶制品是奢侈品，价格昂贵，消费者皆是富人阶层。但塑胶制品的价格一直呈下降趋势，舶来品愈来愈多，尤其是港产塑胶制品面市，造成价格大跌。李嘉诚清晰地意识到，要不了多久，塑胶制品将会成为价廉的大众消费品。

香港是接受新事物最快的地方，香港没有传统工业，它与世界有广泛的联系，能够迅速地引进适宜在香港发展的产业。最初的塑胶厂屈指可数，但很快就成雨后春笋般的发展趋势。

塑胶裤带公司的老板，是个具有现代意识的经营者。他靠经营塑胶裤带起家，短短的一年，就开发出 10 多个产品。香港的塑胶厂愈来愈多，竞争也将愈来愈激烈。老板四处招聘推销员，前后有 20 多人做过推销，但真正能胜任者寥寥无几。

老板自己也常常出马推销。他到酒店推销塑胶桶时，与推销白铁桶的李嘉诚不期相遇。李嘉诚成了老板手下的败将，酒店更青睐塑胶桶，而不惜废掉进白铁桶的口头协议。

不打不相识。李嘉诚虽败在塑胶公司老板手下，他的推销才能却深得老板赏识。老板认为李嘉诚虽然没有推销出白铁桶，但问题不是他的推销术火候欠佳，而是在于白铁桶本身。老板有意与李嘉诚交朋友，于是约他去喝晚茶，诚心竭力拉李嘉诚加盟。

言谈中，李嘉诚表现出对新行业的浓厚兴趣。但他说："老大（老板）还算蛮器重我，我去他厂做事没多久就走恐不太好。"

"晚走不如早走，你总不会一辈子埋在小小的五金厂吧？看这形势，五金难得有大前途。"

这正是李嘉诚所不愿的。他离开舅父的公司出来找工作，只是作为人生的磨炼，而不是作为终身的追求。

虽然李嘉诚满怀歉疚，但他最终还是跳出了五金厂。从五金厂进入塑胶公司，李嘉诚已经多次变换工作。每次变换，李嘉诚都从一个困境跳进另一个困境，但每一次同时又是通向成功的一次跳跃，每克服一个困境，都是在为独立创业积累经验、铺路搭桥。

进入塑胶裤带公司后，李嘉诚还是干推销员的老本行。

当推销员的日子，李嘉诚每天工作 16 ~ 20 个小时，并没有因香港战乱而放弃拼搏。早上 9 时上班前，他到其他地区发掘新客户。人家喝下午茶时，他继续工作。晚上，他又跑到工厂视察"跟单"。由于工作尽责勤奋，他开始有了自己的熟客。

加盟塑胶公司一年后，老板以营业额计算，派发年终花红，李嘉诚排在第一位，花红高出第二位 7 倍，连他自己都大吃一惊。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚说："我表面谦虚，其实很骄傲，别人天天保持现状，而自己就老想着一直爬上。所以当我做生意时，就提醒自己，如果继续有骄傲的心，迟早一定碰壁。"

老板十分赏识李嘉诚的杰出才华，因此，李嘉诚 18 岁就被提拔为业务经理，统管产品销售。两年后，又晋升为总经理，全盘负责日常事务。

李嘉诚以他的勤奋和聪颖，很快掌握了生产的各个环节。工厂生产势头良好，销售网络也日臻完善，许多大额生意他都是通过电话完成的，具体的事再由手下的推销员跑腿。

李嘉诚成为塑胶公司的台柱，成为高收入的打工仔，是同龄人中的杰出者。他才 20 岁出头，就爬到打工族的最高位置，做出了令人羡慕的业绩。

李嘉诚好像应该心满意足了，然而，在他的人生字典中没有"满足"两字。他不满于永远做一个优秀的打工仔。他毅然辞职，老板自然舍不得李嘉诚离去，再三挽留，然而他去意已决。在他谦虚沉稳的外表下，蕴含的是勃勃雄心，他要以自己的聪明才智开始新的人生搏击。

□李嘉诚人生启示：

在瞬息万变的当今社会，安于现状，不敢越雷池半步的人最终要被时代所淘汰。只有那些懂得放弃，敢于从零开始，勇于去实现人生一次又一次新的搏击的人才能成为时代的弄潮儿，才能一步步迈向成功，最终达到事业的顶峰。

4. 困难面前，以勤为径

李嘉诚智慧 **在身处逆境的时候，你要自己问自己，是否有足够的条件去越过它。如果你够勤奋，有毅力，那么你就成功了一大半。**

李嘉诚奉行的人生准则是"勤能补拙"。当一个人身处逆境时，"勤"更是决定输赢的那颗砝码。

1950 年夏天，李嘉诚的长江塑胶厂在筲箕湾创立。由于当时数十万"大陆难民"涌来香港，香港闹房荒，所以厂房是租借的。李嘉诚资金紧张，只允许他租廉价的厂房。从港岛到九龙，李嘉诚跑了一个多月，最后才在港岛东北角的筲箕湾找到勉强合意的厂房。筲箕湾是港岛的偏僻地，厂址就更偏僻，邻靠山谷的小溪。这里山清水秀，是读书的理想地方，但办工厂，还是在交通便利的市区边沿好。正因为偏僻，所以租金较低，经过讨价还价，再加上实在找不到更合适的厂房，李嘉诚就按房主要的价租下厂房。

厂房破旧得不能再破旧了，窗户难得找出一扇完整无缺的，不是玻璃破碎，就是风钩脱落，房顶透下束束天光。香港春夏多雨，雨水哗哗漏泻，李嘉诚不得不花一笔钱修缮。

厂房里的压塑机亦是破旧不堪，是欧美淘汰的第一代塑胶设备。香港增加许多塑胶厂，业主多是小本经营，就有人专做旧机器买卖。当时谁都不曾料到，扯欧美塑胶商衫尾的香港人，会成为世界塑胶业的"大哥大"，出口量居世界第一。

如果说长江塑胶厂能透出一线新景象的话，就是挂在门口的那块"长江塑胶厂"的厂牌是崭新的，业主李嘉诚，正踌躇满志，开创他崭新的事业。

谁敢相信，这位默默无闻的年轻人，日后会成为香港塑胶业的泰斗？这正如仅仅看到长江源头的人，无法想像长江的万里奔腾之势。李嘉诚为他的山寨厂取"长江"之名，已经显示出万里长江的远大抱负。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

草创阶段，李嘉诚依旧是初做“行街仔”（推销员）时的老作风。

每天一大清早，李嘉诚就外出推销或采购。赶到办事的地方，别人正好上班。他从不打的，距离远就乘公共巴士，路途近就双脚行走。在香港，李嘉诚也许是走路步伐最快的人，直至今日，年过70的李嘉诚依然健步如飞，很多年轻人都赶不上他。而他的手表，亦永远比别人调前了15分钟，李嘉诚能有今日的成就，绝非偶然。

中午时，李嘉诚急如星火赶回工厂，先检查工人上午的工作，然后跟工人一道吃简单的工作餐。没有餐桌，李嘉诚和大家一起蹲在地上吃。

李嘉诚身为老板，同时又是操作工、技师、设计师、推销员、采购员、会计师、出纳员，草创阶段，什么事都是他一手操持。

长江塑胶厂第一批招聘的工人全是门外汉，过半还是从田间洗脚上岸的农民。唯一的塑胶师傅就是老板李嘉诚。机器安装、调试，直到出产品，都是李嘉诚手把手带领工人一道完成的。

晚上，李嘉诚仍有做不完的事，他需做账；要记录推销的情况，规划产品市场区域；还要设计新产品的模型图，安排第二天的生产。

此外，李嘉诚还从不间断业余自学。塑胶业的发展日新月异，新原料、新设备、新制品、新款式源源不断地被开发出来。李嘉诚犹如海绵吸水，总觉得时间不够用。

李嘉诚事必躬亲，节省了许多不必要的开支，同时他对全厂每一个环节的情况都了如指掌，以便于管理。此外，身为老板这般拼命，给全厂员工起到率先垂范的榜样作用。

这是非常时期的十分有效的方式，对一个初创的企业起到了不可估量的作用。

李嘉诚住在厂里，一星期回家一次，看望母亲和弟妹。规模稍扩大后，他在新蒲岗租了一幢破旧的小阁楼，既是长江厂的写字间，又是成品仓库，还是他的栖身之处。那时的李嘉诚，把自己“埋”进了长江厂。他每天工作十四五个小时，还要坚持晚上到夜校读书。

李嘉诚每一天的生命，总是比别人提前开始，而休息，却永远要比别人晚。

人们很难想像，李嘉诚哪来的这么旺盛的精力？他靠远大的抱负和顽强的意志支撑着，正如香港《星岛经济纵横》（1988年4期）所说：

“李嘉诚发迹的经过，其实是一个典型青年奋斗成功的励志故事。一个年轻小伙子，赤手空拳，凭着一股干劲勤俭好学，刻苦耐劳，创立出自己的事业王国。他常言：追求理想是驱使人不断努力的最主要因素。”

□李嘉诚人生启示：

中国的古语“勤能补拙”说明不论一个人的天分有多高，勤奋才是成功的保证。从古至今，大凡成大器者莫不信奉“勤奋”二字。在当今社会，一个人事业上的成功，有百分之九十仍然要靠双手勤劳换来，投机取巧最多只能得到一时的痛快。要问幸福在哪里，幸福就在辛勤的汗水里。



5. 破釜沉舟，背水一战

李嘉诚智慧 不必再有丝毫犹豫，竞争即搏命，更是斗智斗勇。倘若连这点勇气都没有，还谈何在商场中立足？

长江公司的塑胶花牢牢占领欧洲市场后，营业额及利润成倍增长。1958年，长江公司的营业额达1000多万港元，纯利100多万港元。李嘉诚因此赢得了“塑胶花大王”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的称号。

李嘉诚也正是在这一年里开始涉足房地产。他非常看好香港地产业的前景，但并没有因为要涉足地产业就放弃了塑胶业。相反，在塑胶业，他还要大力发展，他给公司定的下一个目标就是进军北美。

美国和加拿大，是发达的资本主义国家。尤其是美国，幅员辽阔，人口众多，消费水平极高，占世界消费总额的 1/4 强。李嘉诚陆续承接过香港洋行销往北美的塑胶花订单，但这些都是小额定单，远远达不到他的期望。

在竞争激烈的商业社会中，“守株待兔”是纯粹的机会主义，最终只能使工厂走向没落；“酒香不怕巷子深”是陈旧过时的经营理念，根本就不符合发展快速的信息时代。

李嘉诚决定要主动出击。他设计印刷了精美的产品广告画册，并通过港府有关机构和商会了解到北美各贸易公司的地址，然后分别寄了出去，静候佳音。

没过多久，果然就有了反馈。北美一家大贸易公司，在收到李嘉诚寄去的画册之后，对长江公司的塑胶花彩照样品及其报价都特别满意，于是决定一周之后派购货部经理亲自来香港一趟，以便“选择样品，考察工人，洽谈入货”。

李嘉诚接到来函之后，立即通过人工转接的越洋电话，与美方取得了联系，表示“欢迎贵公司派员来港”。交谈之中，对方简单询问了香港塑胶业的大厂家，并提出：如果时间允许的话，想请李先生陪同他们的人走访一下其余的几户大厂家。

这家公司是北美最大的生活用品贸易公司，销售网遍布美国、加拿大。机会千载难逢，但机会却非长江一家所属。对方的意思很明显，他们将会考察香港整个塑胶行业，或从中选一家作为合作伙伴，或同时与几家合作。

李嘉诚面临的又是一场激烈的竞争，这次要比信誉、比质量、比规模，要斗智斗力，方能确定鹿死谁手。李嘉诚的目标，是使长江成为北美公司在港的独家供应商。他自信产品质量是全港一流的，但论资金实力、生产规模，却不敢在香港同业中称老大。

在香港有 10 家实力雄厚的大型塑胶公司，不用说别的，只看工厂的外貌，就足以让人肃然起敬了。长江公司的工厂格局，却还未摆脱山寨式的巢穴，更不用说生产规模了。就这点给来自先进工业国的外商们看了，最起码的第一印象就不够好，而第一印象往往又是很重要的。

与欧洲批发商做交易，既是李嘉诚的胜利，也同时给他带来了教训。有限的生产规模，差一点就让李嘉诚的美好希望泡汤。

给予李嘉诚的时间只有短暂的一周。他召开公司高层会议，宣布令人惊愕而振奋的计划：必须在一周之内，将塑胶花生产规模扩大。

这一年，李嘉诚正在北角筹建一座工业大厦。原计划是等建成之后，留下两套标准厂房自己用。而现在，他只能另外租别人的厂房应急了。为了抢时间，李嘉诚委托房产经纪商代租下一套房子，除此之外，其他所用的资金绝大部分是银行的大额贷款。他以筹建工业大厦的地产做了抵押。

做事一向沉稳的李嘉诚这次是怎么了？商人还没有来，生意还没开始谈，就已经把自己辛辛苦苦建立的工业大厦抵押进去了，如果生意谈不成，那不就鸡飞蛋打两头空了吗？这个险冒得也未免有点太大了吧？可是话又说回来，只有这样做，才存在着一线希望，否则，就只有放弃了。而这毕竟是一次难得的机会，具有远见的李嘉诚又怎能轻易放弃呢？

但是这一系列的工作又是那样的杂而多：旧厂房的退租，可用设备的搬迁，购置新的机器设备，新厂房的承租改建，设备的安装调试，还有新聘工人的培训及上岗，工厂又要入新的轨道并保证正常运作……这么巨大的工程，要在一周内完成，在我们看来简直就是天方夜谭，是不可能的事。更何况，只要在任何一个环节上出现了问题，都极有可能导致整个工作计划的失败。那样不仅前功尽弃，而且这其间的耗费又岂是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪一个人能承担得起的？

李嘉诚和全体员工一起，奋斗了整整七昼夜，每天只有三四个小时的睡眠。李嘉诚紧张而不慌乱，哪组人该干什么，哪些工作由安装公司做，以及每一天的工作进度，全在日程安排表中标得清清楚楚。就这一点可见李嘉诚的冒险，并非草率行事。

考察的那天终于到了。当北美贸易公司的负责人到来时，全部的工作也正好结束。李嘉诚把安排全员上岗生产的事情交付给副手去负责，自己亲自驾汽车去启德机场迎接远道而来的客人。

港岛与九龙，隔着一道维多利亚海峡。那时还没有海底隧道，港岛九龙的汽车一般不流通。李嘉诚为了表示诚意，几经周转来到启德机场接机。

在这位大客商到来之前，李嘉诚早已为他在港岛希尔顿酒店里预定了房间。等到客人上了车，李嘉诚就问这位外商："先生，您是先住下休息一下，还是先去工厂里参观呢？"那位外商不假思索地说道："当然是先去工厂里看一下了。"

李嘉诚不得不立即调转车头，朝北角来时的路驶去。说实在的，这时他的心里也忐忑不安，他在担心：全厂的员工上岗生产，会不会出什么问题呢？当汽车驶进工业大厦后，李嘉诚停了车并亲自为美商打开车门，听到了那再熟悉不过而又觉得异常亲切的机器声响，同时也闻到了塑胶的气味，这时闻起来简直是太好闻了。到这时，他的一颗悬挂的心才放了下来。

外商在李嘉诚的带领下，参观了全部生产过程和样品陈列室，由衷地称赞道：

"李先生，我在动身前认真看了你的宣传画册，知道你一定有不小的厂房和较先进的设备，但没想到规模这么大，这么现代化，生产管理是这么井井有条。我不是恭维你，你的厂，完全可以与欧美的同类厂媲美！"

李嘉诚欣慰地说道："感谢您对本工厂的赞誉。我可以向您保证我们的产品质量和交货期限。您已经看过我们的报价单，如购货批量大，价格还可以商量。总之，信誉问题，请你们绝对放心。"

"好，我们现在就可以签合同。"外商性急而爽快地说。

外商办完了自己应办的事情之后要回去了，李嘉诚又亲自驾车送他去希尔顿酒店。当李嘉诚要告辞离开时，又诚恳地对美商说："明天我再来接您，带您去参观一下别的塑胶公司，你说怎么样？"

外商笑着说："不必去了，我倒想请你做我的向导，去参观中国寺庙。我知道你的内心，其实并不希望我参观其他厂，这样你好做我们的独家供应商。"

"不，不。"李嘉诚连忙说道："我有这个自信。"

这家北美公司从那天起就成了长江工业公司的大客户，每年来香港长江工业公司的订单数都以百万美元来计算。更值得一提的是，通过这家大公司，李嘉诚获得了加拿大帝国商业银行的信任，并且发展成为合作好伙伴的关系，进而为李嘉诚进军海外架起了一道桥梁，为李嘉诚成立跨国公司打下了基础。

由于李嘉诚对市场趋势了如指掌，塑胶花的销售行情愈来愈好。他建立了香港乃至世界上最大的塑胶花工厂。到1958年，他的资产已经突破了100万港元，开始跨进"百万富翁"的行列。



□李嘉诚人生启示：

有胆有识，敢于拼搏是成功的法宝。

一个人若想要成功，就必须敢字当头，以积极的心态面对一切，迎难而上，勇往直前。就算你在人生路上身处逆境，遭遇挫折，只要你有卧薪尝胆、破釜沉舟的拼搏精神，你就一定能够把握时机，扭转乾坤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧十二

学海永无涯：靠知识改变命运

想成就大事的人可以没学历，但绝不可以没知识。一个人的知识储备越多，他的发展潜力就越大。李嘉诚的一生都在不停地学习，即使条件再困苦、时间再紧迫也从不放弃。他坚信“活到老，学到老”，在年逾古稀之后还坚持学习最新的科学文化知识，不断地提升和完善自己。



1. 积累知识，终身受益

李嘉诚智慧 少年时期学到的知识弥足珍贵，它令我终身受益。

每个人都怀有想要做一番大事业的理想，但是做大事必须要有一定的资本，那么这种资本在哪里呢？其实它就在你自己身上——你要以努力的态度、负责的精神、持续不断地去学习。

自古以来，世界上就有许多这样的例子：年轻时打好根基的人，后来能做成大事业。一般获得成功的伟大人物之所以在晚年能够收获一生的美满果实，大体是因为他们在年轻时就勤奋学习、酷爱读书，播下了能够收获成功的种子。

但是，一些青年人养成了急功近利的心态，这是非常不利的。他们不愿学习不想读书，认为读书是在浪费时间。其实，我们对任何事都不应该急于求成，不应该心存奢望，应该先在自己的大脑中一点点地储备知识与经验，作为将来成功的根本。要知道，今天社会上所需要的是受过良好教育、品质可靠、训练有素的人。

李嘉诚成功的奥秘就在于学习。他的一生都在不停地学习，提升自己。他少年时积累下来的学识无疑为他日后的学习和事业成功奠定了坚实的根基。

在潮州市北门街面线巷，有一座看上去十分寻常的古宅，这里既没有红墙碧瓦又没有雕梁画栋，但就是这个普普通通的古宅，却吸引了众多的当地居民及外来游客前来瞻仰参观。

原来，这就是李氏家族的祖屋。

据李氏族谱记载，明末清初，一世祖李明山为避战乱，举家由福建莆田迁至潮州府海阳县（今潮州市）。算起来到李嘉诚这一辈正好是第十代。

1928 年 7 月 29 日（农历 6 月 13 日），李嘉诚出生于广东潮州的一座普通古宅里。

李氏家族乃书香世家，李嘉诚的曾祖父李鹏万，是清朝甄选的文官八贡之一。在李家门前还有一座 3 米高的碑台，上插贡旗，以记其事。李氏家族世代教学治学，闻名乡里，深得四野乡村人的崇敬。

李嘉诚祖父李晓帆是清末秀才，鸿儒饱学之士，无奈未能求得功名，只好在村中做一个教书先生。20 世纪初，懦弱无能的清政府饱受西方列强欺凌，人民痛苦不堪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与此同时，西方的先进文明逐渐渗透进来，对人们的思想产生了一定影响。饱读四书五经的李晓帆梦想教育救国，他毅然送儿子李云章、李云梯东渡扶桑留学，一个留商科，一个念师范，他们学成回国后，分别在潮州、汕头从事教育工作。

李嘉诚的父亲李云经，秉承家训，也走上了治学执教之路。李云经自幼聪颖好学，1913 年（15 岁）以优异成绩考入省立金山中学，1917 年毕业时成绩名列全校第一名。无奈家境贫寒，无缘继续求学，中学毕业后，他便应莲阳懋德学校之聘，开始了执教生涯。

李云经学识渊博，教学有方，深得上司的赏识及当地群众的好评，在乡邻四野颇受尊重。1935 年春，他被聘请为庵埠宏安小学校长，直到潮州沦陷，辗转香港。

李嘉诚来到人世，世界已不太平。尽管此时北伐已取得辉煌的胜利，而中国依旧处于半封建、半殖民地社会。世界经济经历长久繁荣后，接踵而来的是世界性的经济大萧条。国内外都处在动荡不安中。

潮州偏安一隅，受时局的影响微乎其微。这使得李云经得以在教书之余携长子嘉诚，流连于青山绿水间，享受安详宁静的自然生活。生活清苦，却也乐得逍遥自在。李云经心底也不时泛起忧国忧民之心，他对儿子的最大期望，就是学有所成，报效国家和家乡。

李嘉诚不负乃父厚望，他聪颖好学，3 岁就能咏《三字经》《千家诗》等。咏诗诵文，是李嘉诚童稚时代的最佳娱乐。“人之初，性本善；性相近，习相远。”李嘉诚正是在这些童蒙读物中，最早接受了传统文化的熏陶。

深厚的家学培养了李嘉诚许多优秀的品德。不可否认，这些优秀品德对他后来的发展起了潜移默化的作用。少年时代所受的教育如何，有时的确能影响一个人的一生。

李嘉诚的父亲安贫乐道、重义轻利，热衷于教育事业，视教育为强国利民之本。李嘉诚深受父亲的熏陶，一言一行皆按父亲要求的去做。更重要的是他酷爱读书，很有上进心，深得李云经的喜爱。那时候，李嘉诚的童年梦想，是像父亲一样，做一名桃李满天下、博学多识的教师。

5 岁那年，李嘉诚在父亲的引导下，祭拜孔圣人，进了潮州北门街观海寺小学念书。学堂是观海寺的庙产，诵经声与读书声此起彼伏。

此时，新文化运动已经历 10 多年的风风雨雨，上海、广州等大城市正在经受工业革命的洗礼。而这里学堂的读书声与寺庙的诵经声一样亘古不变，“之乎者也”构成授课的主要内容，时光恍然凝固。

课堂的墙壁上，贴着一副醒目的对联：

“风声雨声读书声，声声入耳；

家事国事天下事，事事关心。”

李嘉诚对先生教授的诗文，自幼在家里早已烂熟于胸，他有着极强的求知欲，早已不满足于老师讲授的那些东西。他对陌生的诗文抱有浓厚的兴趣。尤其对那些千古流传的爱国诗篇，他虽然似懂非懂，竟也能沉醉其中。

李氏家族的古宅，有一间珍藏图书的藏书阁。每日放学回家，李嘉诚便泡在藏书阁，孜孜不倦地阅读诗文，也因为这被表兄弟们称为“书虫”。

李嘉诚涉猎甚广，《诗经》《论语》《离骚》、唐诗、宋词、元曲等他都喜欢。他尤其喜欢文天祥、陆游、岳飞、辛弃疾等人的诗词。渐渐地，他也能体味出其间的豪情与忧愤，对精忠报国的志向敬佩不已。

在书房的小小天地里，李嘉诚常做着状元及第、衣锦还乡的美梦，对那些精忠报国之士尤其敬佩不已。

年少的他，将父亲奉为自己的楷模。他梦想着自己能够拥有父亲那样广博的学识，也像父亲那样受人尊敬。因而，他读书非常刻苦自觉，经常在书房里点煤油灯读书，很晚很晚都不睡觉。待父亲回家来，他便缠着父亲给他讲解不懂的诗文的历史背景、人文故事等。

李嘉诚读书的悟性与勤勉，深得父亲的嘉许。1934 年，李云经受聘担任宏安小学校长不久，李嘉诚便转入宏安小学就读，从此父子俩有机会天天相聚。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

父亲时常向他讲起日本侵占东三省的暴行。随着父亲娓娓的话语和忧郁的神色，李嘉诚仿佛看到忧国忧民的屈原，仰天吟唱“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”；壮怀激烈的岳飞，仰天长啸“三十功名尘与土，八千里路云和月”；还有位忧国忧民的杜甫，在寒冷的秋夜，对着自家的破茅屋，高歌“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜”……

小小的李嘉诚似懂非懂，但有一个理念却分外清晰：勤勉苦读，出人头地，报国为民。

时局动荡，生活清贫，未能建功立业的李云经，眼见儿子如此懂事聪颖，深感欣慰。他把厚望寄托于儿子身上。李嘉诚优异的学业，使郁郁不得志的父亲欣喜无比。

李嘉诚在这种浓厚的文化氛围中读完了小学，这对李嘉诚以后的人生有很大的影响。他认识到了学识的重要，懂得了做人处世的简单道理。

少年时所受的文化教育和文化熏陶早已丰富了他的心灵，使他在社会交往中散发出智慧的光芒，为李嘉诚后来的发展与辉煌奠定了坚实的基础。他后来虽然没有遵循儿时的志向，走求学治学之路，但小时候所受的国学熏陶，却培养了李嘉诚“达则兼济天下，穷则独善其身”的大志向，为他为人从商树下了基本原则，为他辉煌的一生播下了希望的种子。

□李嘉诚人生启示：

少年时所受的教育有时能影响人的一生。人生苦短，人的精力也有限，真正想成就大事的人，应珍惜年少时的学习时光，积累知识，充实自己，而不是只顾求财，放弃求学，放弃提升自己的机会。年少时所受的文化教育与文化熏陶，将充实人的心灵，成为一个人一生中最宝贵的财富。

2. 好学开启超凡人生

李嘉诚智慧 **今天的商场要以知识取胜，只有通过勤奋的学习才能通往人生的新天地。**

可以说，是香港成就了李嘉诚，香港改写了李嘉诚的人生之路；香港造就出一代商界俊杰李嘉诚。李嘉诚的成功人生始终与其初到香港时的勤奋求学的精神密不可分。

时代的风云铸就了日后的李嘉诚。现在想来，如果不是时代风云急变，李嘉诚很可能会在家乡做一名普普通通的教师。可以这样说，没有李云经的举家迁徙，就没有今日的李嘉诚。

来到香港之后，李云经对儿子的教育大有改观。

在香港这个商业社会，价值观的认定与以前大不相同。在这里，拜金主义盛行，财富的多少成为衡量人的价值的唯一标准。满腹经纶的李云经虽与其格格不入，却并没有因此而脱离现实，孤芳自赏，而是敢于面对现实，携长子李嘉诚果决地走出象牙塔，走向社会来学习谋生的手段。由此也可以看出潮州人适应外界环境的能力之强。

李云经不再以古代圣贤的言行风范训子，而是要儿子“学做香港人”。

想要融入一个环境中，首先要攻克语言关，因为语言是最重要也最直观的交际工具。香港的华人中流行广州话。在香港，不懂广州话寸步难行。但广州话属粤方言，潮汕话属闽南方言，彼此互不相通，差异很大。而香港的官方语言是英语，这是香港社会的一种重要语言工具。李云经要求李嘉诚必须攻克这两种语言，一来立足香港社会，二来可以直接从事国际交流。将来假若出人头地，还可以身登龙门，跻身香港上流社会。

李嘉诚把学广州话当一件大事对待，他拜表妹表弟为师，勤学不辍。他年纪轻，很快就学会一口流利的广州话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

困难的是英语关。李嘉诚进了香港的中学念初中。香港的中学，大部分是英文中学，即使是中文中学，英文教材也占半数以上。这是港英政府推行殖民化教育的结果。从客观上讲，这有助于提高港人的商业文化素质。香港之所以能成为国际化大都市，与港人的整体英语水平之高分不开。懂得英语，就便于与外国人直接沟通，能更直接地接受西方文化，从事国际间的经济文化交流。

这时的李嘉诚不再是学校的骄子。他坐在课堂上听课，如听天书，不知所云。其他同学都是从小学起就开始学习英语的。李嘉诚深知自己的不足，心底泛出难言的自卑。

李云经询问儿子上学的情况，他说："在香港，想做大事，非得学会英语不可。"李嘉诚点点头，深刻领会父亲的良苦用心。且不论个人的前途，就凭学费来之不易这一点，他也会以苦读上进来报答父恩母爱。他暗下决心，一定要攻克英语关。

数十年后，每当回忆起父亲生病不求医，省下药钱供他读书，母亲缝补浆洗，含辛茹苦维持一家生计……李嘉诚都不禁神色黯然。

李嘉诚学英语，几乎到了走火入魔的地步。上学放学路上，他边走边背单词。夜深人静，他怕影响家人的睡眠，独自跑到户外的路灯下读英语。天刚蒙蒙亮，他一骨碌爬起来，口中念念有词，还是读英语。后来父亲过早病故，他辍学到茶楼、到中南钟表公司当学徒，在每天 10 多个小时的辛苦劳作后，也从不间断坚持业余学习英语。功夫不负苦心人。几年后，李嘉诚熟练地掌握了广州话和英语这两门语言。在晚年，年逾古稀的李嘉诚接受采访时还说："我每天晚上都要看英文电视，温习英语。"

在日后的商战风云中，广州话和英语都使李嘉诚受益匪浅。不能说语言与经商风马牛不相及。试想，如果不懂广州话，且不说难以在商场自由交往，就是生存质量也要大打折扣，赚钱从何谈起？英语更给李嘉诚带来了无法估量的巨大财富。长江塑胶厂创业的过程中，李嘉诚就凭一口流利的英语与外商直接接洽，而赢得了使长江塑胶厂起飞的订单。而李嘉诚之所以成为世界首屈一指的"塑胶花大王"，其契机就源自李嘉诚从英文版的塑胶杂志获取了可贵的信息。至于李嘉诚后来大规模的跨国经营，就更离不开英语了。

我们可以假设，李嘉诚假使只会说他的潮汕话，那他的商业活动就可能只局限于潮籍人士，可能仅仅获得一点有限的成功罢了。李嘉诚的学习给他带来的不仅是对两种语言的掌握，更重要的是还有助于他开拓更广阔的发展空间，从而令他终身受益。

□李嘉诚人生启示：

做任何事都不能缺乏实在的本事，更离不开自己的能力。要为自己打开一条人生通道，自主的学习精神必不可少。而知识本身不仅指课本的内容，还包括社会经验、文明文化、时代精神等整体要素。有了知识才能具有竞争力，才能为人生开拓出前行的道路。

3. 不断提升自己的能力

李嘉诚智慧 学习不光在学校，更在于人生。

孔子曰：学然后知不足。每个人都有自己的不足之处，都有不擅长的东西。要想在竞争激烈的社会中站稳脚跟，就要不断学习，不断提高自己的能力和素质。

初到香港，李嘉诚以做一个地道的香港人为学习的暂时目标。但这并不是李嘉诚的真正目的。书香门第的熏陶，使李嘉诚抱定了一个信念，即在一切知识中，文化知识是最重要的。它不但是一个人的能力之本，而且是进一步深造和达到高深境界的前提。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

艰难困苦的激发，更使他决心将来干出一番事业，出人头地，彻底摆脱生存艰难的困境。

时刻关注时局发展的李嘉诚认识到，没有知识便成就不了大事业。他首先给自己定下了一个近期目标——利用工余时间自学完中学课程。李嘉诚那时正在茶楼工作，每天都要工作 15 个小时以上，异常的辛苦。店伙计必须在凌晨 5 点赶到茶楼，为客人们准备好茶水茶点。白天客人较少时也总有几位老翁在茶桌旁消磨时间。李嘉诚是地位最卑下的跑堂伙计，大伙都休息时，他还要呆在茶楼伺候。晚上是茶客最多的时候。茶楼打烊时都已经是夜深人静了。李嘉诚说自己在那段日子常常是“披星戴月上班去，万家灯火回家来”。回家后，还要就着油灯苦读到深夜，有时经常会忘了时间，以至于想到要睡觉时，已到了上班的时间。

尽管这样，他不敢有丝毫懈怠。李嘉诚每天都把闹钟调快 10 分钟，定好响铃，最早一个赶到茶楼。他一直将这一习惯保持了大半个世纪。而在今天，大家都知道李嘉诚的手表永远比别人的快 10 分钟。

茶楼是个浓缩的小社会，三教九流，什么人都有。李嘉诚对于茶楼里的人和事，有一股特别的新鲜感。

他喜欢听茶客谈古论今，散布小道消息。这些事情大部分都是在家中、课堂上闻所未闻的；许多说法都与先父和老师灌输的那一套大相径庭。世界在李嘉诚面前展现了错综复杂、异彩纷呈的一面。尽管如此，父亲的遗训刻骨铭心，他在纷繁变幻的世界中并没有迷失自我。

渐渐地，他发现茶楼的客人各具特色，又各有喜好。于是，在干好自己手头工作的同时，他开始暗暗观察起每个客人来。

他首先根据各位茶客的特征，揣测他们的籍贯、年龄、职业、财富、性格等等，然后找机会验证。接着他又揣摩顾客的消费心理，看他们喜欢喝什么茶，喜欢什么茶点。

刚开始，他一点也猜不透茶客的情况。但他没有气馁，继续观察，不断总结规律。终于，他发现自己能猜个八九不离十了。他高兴极了，觉得观察人太有趣了。

后来，李嘉诚对一些常客的消费需要和消费习惯了如指掌。谁爱吃虾饺、谁爱吃干蒸烧卖、谁爱吃粉肠加辣椒，谁爱喝红茶，谁爱喝绿茶，以及什么时候上茶点，李嘉诚心里都有一本账。甚至一个陌生人来到店里，李嘉诚也能把他的身份、地位、喜好和性情猜个八九分。

李嘉诚投其所好，又真诚待人，使顾客感到特别受尊重，高兴之余，自然乐得掏腰包，他因此很快成了一个出色的堂倌。后来，他的这种本领派上了大用场，成为他了解客户的真实需要、驾驭客户心理的绝招。

李嘉诚从社会底层干起，在短短的数年时间里，就取得了惊人的成绩，这很大程度上得益于他善于学习、不断提升自己的能力，超强的学习能力可以使自己在成功的路上少走很多弯路。如果你能做到这一点，就会大大地减少摸索所需要的时间和精力，直接地学到更好的处事方法。

李嘉诚学历不高，但学识很高、能力很强，从这里可找到答案。李嘉诚在荣膺为世界华人首富后，仍在不断地学习。他说：“不读书、不掌握新知识、不提高自己的知识资产照样可以靠吃‘老本’潇潇洒洒过日子，是旧时代不少靠某种‘机遇’发财致富的生意人的心态。如今已经不可取了。”

许多成功生意人所赚的钱，如果不再寻求发展，而是存在银行吃利息的话，恐怕几辈子也吃不清。这样的话，就算不用费力去掌握新知识，也可能醉生梦死，吃喝玩乐，但这样的生活与行尸走肉并无异处。对于生意人来说，知识面越广越好，学到的东西越多越好，否则很容易变成鼠目寸光的人。鼠目寸光不但不利于自己生意的发展，也很难在竞争激烈的生意场立足，最终只能为大时代所抛弃。

学习应该是一辈子的事。任何人，如果想成大事，可以没有学历，但不可以不学习。世界前进的步伐相当快，不加快自己的步伐就很容易掉队。只有不断提升自己的能力，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才能永远立于不败之地。

□李嘉诚人生启示：

“学习不在于学校，而在于人生。”李嘉诚的成功很好地验证了这一点。无数经验和教训证明，人只有在生活和工作中不断学习，不断地完善自己的思想品质和生存技能，才能在山高水长的人生之路上有所作为，立于不败之地。提升自己持续学习的能力已经成为现代人不断进步的必备技能。

4. 抢知识就是抢未来

李嘉诚智慧 要善于向别人“抢知识”，“抢知识”就是在抢财富、抢未来。

作为香港人中成功的典范，李嘉诚如此述说他的成功之道：“今天在竞争激烈的社会，你付出多一点，便可赢得多一点。好像奥运会一样，如果跑短途赛，虽然是跑第一的那个赢了，但比第二、第三的只胜出少许；只要快一点，便是赢。”在这个被李嘉诚比喻为赛跑的商业竞争过程中，时间永远是最宝贵的，用李嘉诚的话说，如果在竞争中，你输了，那么你输在时间；反之，你赢了，也赢在时间。

这些都是与李嘉诚勤奋学习、博阅群书和及时把握市场信息分不开的。所以，有志于成大事者，应该学会学习，更要学会抢知识。

在长江塑胶的发展时期，李嘉诚每天都要工作10多个小时，工作完毕，还要自修功课。临睡前，他舒展疲惫的四肢，斜靠在床头翻杂志。他购买和订阅的杂志都是经济类的，从中汲取了大量的知识和信息。

一日深夜，李嘉诚翻阅英文版《塑胶》杂志，目光被一则简短的消息吸引住：意大利一家公司，已开发利用塑胶原料制成的塑胶花，即将投入成批生产推向欧美市场。

山重水复疑无路，柳暗花明又一村。一直苦苦寻找突破口的李嘉诚，宛如迷途的夜行人看到亮光，兴奋不已。

欧美的家庭，室内户外都要装饰花卉。这些植物花卉，需经常浇水、施肥、剪修、除草。现代人的生活节奏日益加快，许多家庭主妇变成职业妇女，对这些家庭来说，不再有闲情逸致花费时间去侍弄花卉。并且，植物花卉花期有限，每季都有要更换花卉品种，实在是非常麻烦。而塑胶花则正好弥补这些缺陷。现代人以趋赶时髦为荣，塑胶花的面市，将会引发塑胶市场的一次革命，其市场前景极为乐观。

1957年春天，李嘉诚以最快速度办好了赴意大利的签证，揣着希冀和强烈的求知欲，登上飞往意大利的班机去考察。

春天的意大利，正是旅游的黄金季节。明媚的阳光、旖旎的山色、千姿态百态的雕塑、古色古香的建筑，莫不吸引了大批的各国游客。李嘉诚无心观光游览，他心里唯有争奇斗妍的塑胶花。

他在一间小旅社安下身，急不可待地去寻访该公司的地址。经过两天的奔波，李嘉诚终于找到了这家工厂。但他却在把脚迈进大门时犹豫了。

李嘉诚知道，一般的厂家对新产品技术素来视为机密，不肯轻意泄露于人。自己贸然前来，人家当然不会白给。也许应该名正言顺购买技术专利？那又是不太可能。一来，长江厂小本经营，绝对付不起昂贵的专利费；二来，厂家绝不会轻易出卖专利，它往往要在充分占领市场、赚得盆满钵满，直到准备淘汰这项技术时方肯出手。

那样的话，长江厂就只能跟在别人后面亦步亦趋，毫无突破而言，聪明的香港人善于模仿。对急于打冷门、填补空白的李嘉诚来说，塑胶花在香港大量面市后将被迅



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

速大量地模仿，产生众多的竞争对手。

市场的竞争，又是时间的竞争；赢得时间，就是赢得市场。

李嘉诚以香港经销商的身份，进入这家公司，自称准备在香港推销贵公司的塑胶花。公司职员彬彬有礼地带李嘉诚进入产品陈列室，琳琅满目的塑胶花使李嘉诚恨不得长十双眼睛。李嘉诚一面拿花束在手中端详，一面询问有关塑胶花的知识。

这位挑剔的"港商"差不多在公司待了一整天，才购买了各种款式和颜色的塑胶花，准备先带回香港试销。

样品有了，脑子里也装满了塑胶花的常识。然而，仅仅是常识，具体的生产工艺及配方调色呢?

李嘉诚去当地图书馆查找这方面的资料。但所见的专业资料，他在香港就看过。李嘉诚心急如焚。他放下厂里的事务来到欧洲，在这里又没达到最终目的，难道就这么买回这些塑胶花去做摆设?

情急之中，李嘉诚想到一个绝妙的办法。这家公司的塑胶厂招聘工人，他便去报了名。凭着他已有的技术，应聘一个普通工人自然不在话下。他被派往车间做打杂的工人。

李嘉诚只有旅游签证，按规定，持有这种签证的人是不能够打工的。老板给李嘉诚的工薪不及同类工人的一半，他知道这位"亚裔劳工"非法打工，肯定不敢控告他。当时欧美发达国家的企业主，常常采用压低工薪的做法，盘剥落后国家来的非法移民。

李嘉诚哪里会计较什么工薪？幸亏这位老板贪心，李嘉诚才能靠一张旅游签证，进入这家工厂做工。这家工厂原先和总公司在一起，由于环境保护组织的抗议，才从市区迁到郊外。这样，李嘉诚就不必担心被总公司的人发现。

在异国工厂里，李嘉诚打的是最苦最累的工，负责清除废料。这样的工作对李嘉诚来说却是求之不得的。因为这样他能够推着小车在厂区各个工段来回走动，观察整个生产流程。李嘉诚边工作边观察，双眼恨不得把生产流程吞下去。他十分勤快，工头夸他"好样的"，可他们万万想不到这个"下等劳工"，竟会是个"国际间谍"。李嘉诚收工后，急忙赶回旅店，把观察到的一切记录在笔记本上。

假日，李嘉诚邀请数位新结识的朋友，到城里的中国餐馆吃饭，这些朋友都是某一工序的技术工人。李嘉诚用英语向他们请教有关技术，佯称他打算到其他的工厂应聘做技术工人。

李嘉诚通过眼观耳听，大致悟出塑胶花制作配色的技术要领。

平心而论，站在今日的角度，李嘉诚的行为有悖商业道德。但在专利法还不太健全的20世纪50年代，李嘉诚的举动，又是可以理解的。

李嘉诚满载而归。随机到达的，还有几大箱塑胶花样品和资料。临行前，塑胶花已推向市场，李嘉诚跑了好多家花店，了解销售情况。他发现绣球花最畅销，立即买下好些绣球花作样品。

回到长江塑胶厂后，他不动声色，只是把几个部门负责人和技术骨干召集到办公室，把带来的样品展示给大家看。众人为这样千姿百态、栩栩如生的塑胶花拍案叫绝。

李嘉诚宣布，长江厂将以塑胶花为主攻方向，一定要使其成为本厂的拳头产品，使长江厂更上一层楼。

产品的竞争，实则又是人才的竞争。李嘉诚四处寻访，重酬聘请塑胶人才。李嘉诚把样品交给他们研究，要求他们着眼于三处：一是配方调色，二是成型组合，三是款式品种。

塑胶花实际上是植物花的翻版。每一个国家和地区，所种植并喜爱的花卉都不尽相同。李嘉诚就觉得他带来的样品，太意大利化了，不符合香港本地人的需要。他要求顺应香港各界大众消费者的喜好，设计出全新的款式，并且不必拘泥于植物花卉的原有模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设计师做出不同色泽款式的“蜡样”，李嘉诚带着蜡花走访不同消费层次的家庭。最后确定一批蜡花作为开发产品。此时，技术人员经过反复试验，已把配方调色研究到最佳水准。又经历过连贯一个多月的不眠之夜，终于研制成第一批样品。

一般说来，填补空白的产品，很容易卖高价。李嘉诚却不这样想，他认为，价格昂贵，必少有人问津。他经过成本预算，知道批量生产的塑胶花，成本较高，只有把价格定在大众消费者可接受的适中水平，才会掀起消费热潮。卖得快，必产得多，“以销促产”比“居奇为贵”更符合商界的游戏规则。

其时，意大利塑胶花已进入香港市场，由连卡佛百货集团公司经销。连卡佛是老牌英资洋行，走的是高档路线，卖的是名牌及奢侈品。意大利产的塑胶花价格不菲，只有少数人和华人富有家庭购买。

李嘉诚携带自产的塑胶花样品，一一走访经销商。他们被这些小巧玲珑、惟妙惟肖的塑胶花撩得瞠目结舌、眼花缭乱。其中有的经销商是老客户，他们不敢相信，就凭长江破旧不堪的厂房，老掉牙的设备，能生产出这么美丽的塑胶花？

“这是你们出品的吗？”一位客户狐疑地问道，论质量，可以说与意产的不分上下。

“你们大概怀疑是从意大利弄来的吧？”李嘉诚心平气和微笑道：“有机会，你们可以将两者比较，看看是港产的，还是意产的。”

办公室的人围着塑胶花仔细察看，发现李嘉诚带来的塑胶花，的确与印象中的有所不同。众多的样品中，有几种中国人喜爱的特色品种。

李嘉诚说：“欢迎各位去长江看看，长江虽然还是老厂房，可生产塑胶花的设备却是新的，研制塑胶花的都是新人，当然，现在的事业更是新的。”

李嘉诚的报价，又一次使他们目瞪口呆，物美价廉，没有理由不畅销。大部分经销商，都非常爽快地按李嘉诚的报价签订供销合约。更有人为了买断权益，主动提出预付 50% 订金。

每家经销商的销售网络皆不尽相同，李嘉诚尽可能避免重叠。很快，塑胶花风行香港和东南亚。老一辈港人记忆犹新，几乎是在数周之间，香港大街小巷的花卉店，摆满了长江出品的塑胶花。寻常百姓家，大小公司的写字楼，甚至汽车驾驶室，都能看到塑胶花的倩影。

李嘉诚掀起了香港消费新潮，长江塑胶花厂蜚声香港业界。

□李嘉诚人生启示：

在现代社会，知识不仅能转化成财富，而且它本身就是一种财富。拥有它的人会成为大富翁——这既是物质上的，更是精神上的。要善于抓住有利时机，抢来知识，为己所用，在竞争激烈的社会里，慢一步便很可能会导致功败垂成。而能否抓住时机是看你关键时候是否善于发力，走在竞争对手之前。



5. 不断变革方能立于不败

李嘉诚智慧 一个人只有不断填充新知识，才能适应日新月异的现代社会，不然你就会被那些拥有新知识的人所超越。

李嘉诚拥有一个巨大的商业王国，是亚洲首富、世界十大富豪之一。有位记者曾问李嘉诚：“今天你拥有如此巨大的商业王国，靠的是什么？”李嘉诚回答说：“依靠知识。”有位外商也曾问李嘉诚：“李先生，你成功靠什么？”“靠学习，不断地学习。”李嘉诚毫不犹豫地回答。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不断地学习知识，就是李嘉诚的成功秘诀！

从2000年起，以生产塑胶花和地产业起家的李嘉诚已经开始了其商业生涯中的又一次“变脸”：李嘉诚不再以地产商的面目出现，这一回，他摇身一变成了IT时代的新资本家。

李嘉诚从传统产业突围，追赶时代脚步的一大明显例证是：1999年，这位香港首富在世人一片惊叹声中，抛售英国声讯Orange 49%的股权，一进一出之间，将上百亿美元轻松揣入腰包。“卖橙”神话至今仍为人们所津津乐道。李嘉诚经营之道最主要的一招就是“低买高卖”。

李嘉诚的办公室非常典雅，在办公楼的顶层可俯瞰香港海景。他现年78岁，依然精神矍铄，每天要到办公室中工作。据李嘉诚身边的工作人员称，他对自己业务的每一项细节都非常熟悉，这和他几十年养成的良好的生活工作习惯密切相关。

李嘉诚晚上睡觉前一定要看半小时的新书，了解前沿思想理论和科学技术。据他自己称，文、史、哲、科技、经济方面的书他都读，但不读小说。他更不看娱乐新闻，认为这是在浪费时间。这其实是他几十年保持下来的一个习惯。他回忆过去时说：“年轻时我表面谦虚，其实内心很‘骄傲’。为什么骄傲？因为我在孜孜不倦地追求着新的东西，每天都在进步，这样离我的目标就不远了，现在仅有一点学问是不行的，要多学知识、多学新的知识。”

李嘉诚习惯在市场处于低潮时做重大的投资。他解释说，投资要看资产是否具备长远盈利能力，而不仅仅看价钱是否便宜。从1999年起，李嘉诚对全球电信业表现出极大的兴趣，不断寻找更新的发展机会。当年，李嘉诚以317亿美元出售英国Orange第二代移动电话业务，而预计经营第三代移动电话（简称3G）的成本，总共也不会超过140亿美元。

作为一位顶级的资本大玩家，李嘉诚的观点是，任何事情都要知道什么时候该有所不为。李嘉诚最让人惊讶的举动就是：在第三代移动电话前景普遍被看好时，他居然顶住了诱惑，主动退出德国、瑞士、波兰和法国的第三代移动电话经营牌照竞标。

李嘉诚对3G的前景还是非常看好的。他坚信，无线数据传输将成为推动未来经济发展的重要驱动力之一，而这也是李氏集团对3G垂青的一个最好理由。

虽然李嘉诚对3G和未来电信的前景充满信心，但也不是一味地蛮干，而是有选择有目的地竞争。李嘉诚表示，绝不能为了获得每一个3G营业执照而无限制地竞标。比如在德国的执照由于成本过于高昂，超过了和黄集团的预算，李嘉诚就选择了退出。

李嘉诚一向知道何时应该退出，这可以说是他的生意长盛不衰的秘诀之一。他常常告诫人们说，在管理任何一项业务时都必须牢记这一点。因此，在对电信投资方面，李嘉诚的主张从来都是稳中求进，和黄集团事先都会制定出预算，然后在适当的时候以合适的价格投资。

几个月后，市场狂热逐渐平息，李嘉诚又出人意料地重新进场。他拿出了将近90亿美元的资金，准备争夺英国和意大利的第三代移动电话经营权。他此番意图在于夺得具有未来美好前景的第三代移动电话的经营和市场，此举将对全球第三代移动电话的发展产生积极影响。

□李嘉诚人生启示：

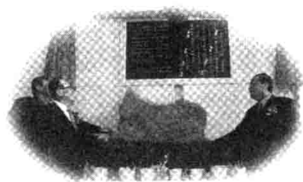
随着时代发展，科技迅速发展，人们所掌握知识的更新速度也大大加快。想在这样的时代站稳脚跟，就要不断地用新知识充实自己，奋力追逐时代的脚步。只有这样才能在日新月异的现代社会中领跑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚成功智慧十三

家和万事兴：知情知性才为商儒楷模

家对中国人有着特殊的含义：家意味着温暖，家意味着安全，家意味着团聚；家有慈母严父，家有贤妻娇子……李嘉诚虽是商界风云人物，对家却也有着最朴实的概念：家和万事兴。家对他而言是最重要的地方，是永远的避风港湾。他热爱家庭，孝敬母亲，挚爱贤妻，严于教子。他至情至性，堪为一代商儒楷模。



1. 百善孝为先

李嘉诚智慧 父母恩情深似海，一生难以报还。

李嘉诚在事业上所取得的令人望尘莫及的成功固然要归功于他自己的勤奋努力，但这更和父母给予的疼爱与教育分不开。李嘉诚不管在穷困潦倒前还是事业成功后都始终牢记父母的深恩，不忘报答。

李嘉诚的父亲李云经本来是家乡潮州的一名教师，德高望重，深受大家尊敬。他安贫乐道，重义轻利，热爱教育事业。但战争打破了他教书育人、惠泽乡里的平静生活。

1937 年 7 月 7 日，抗日战争全面爆发，日军疯狂肆虐。不久，潮州沦陷于日军的铁蹄之下。日军大肆烧杀掠抢，城区的居民惶惶不可终日，纷纷逃出城外，去山乡农村投亲靠友，躲避战乱。6 月 22 日，日寇占领庵埠，执教多年的李云经彻底失业。1940 年年初，李云经携妻带子逃到澄海县隆都松坑乡，寄住在姨亲家。不久，又辗转逃到后沟，投靠在后沟通小学任教的胞弟李奕。兄弟见面，李云经沉痛地说："我逃荒失业，生活无着。一家人打疟，没医没药，祸不单行，苦不堪言。"李云经失业一载，仍未找到教职。他不会体力劳动，亦不会做小生意，唯有感叹"百无一用是书生"。

战争的阴云始终笼罩在人们头上。大陆烽火连天，兵荒马乱，香港却是太平盛世，一派祥和繁荣，成为战时大陆人的避难所。李云经与妻庄碧琴商议多日，决定前往香港投靠妻弟庄静庵。庄静庵是香港的殷商，想来会给予一定的照顾。

李云经带着妻子儿女历经千辛万苦来到目的地香港。出乎他的预料，庄静庵虽然好好地款待了姐姐姐夫一家人，却并没有提出让姐夫去自己的公司上班。也许，庄静庵认为姐夫辈分比自己高，不便管理。庄静庵在商言商，绝不把公司人事与亲戚关系搅和在一起。

李云经也明白这是商家的通常做法。但感情上却并不那么容易接受。这不得不令他感到失望。但李云经是个坚强的人，不愿只是仰仗他人过活。于是，他第二天就出去找工作，却四处碰壁。他心中泛出一股失落感。以前在家乡时，他是受人尊敬的小学校长；他渊博的知识，曾使多少财主、富商黯然失色。可在香港这个商业社会，一切都颠倒过来，拜金主义盛行，自己的学识似乎没有丝毫价值。没有人会向李云经请



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

教古书经典的问题，更没有人会夸奖他的儿子李嘉诚咏诵诗文的出众禀赋。这一切使不惑之年的李云经，陷入深深的困惑。

正如李嘉诚对少年时的生活描述：

"小时候，我的家境虽不富裕，但生活基本上是安定的。我的先父、伯父、叔叔的教育程度很高，都是受人尊敬的读书人。抗日战争爆发后，我随先父来到香港，举目看到的都是人情冷暖、世态炎凉，就感到这个世界原来是这样的。因此我的心里产生很多感想，就这样，童年时五彩缤纷的梦想和天真都完全消失了。"

和许多读书人自视清高、脱离实际不同，李云经虽对香港的商业文化格格不入，却勇于面对现实。他终于找到了工作，在一间潮商开的公司做小职员。他们的日子过得非常辛苦，时时要靠庄静庵的接济才能过活。即使是这样，李云经也丝毫没有忽视对李嘉诚的教育。他叮嘱儿子一定要学好广州话和英语。

可是李云经因长年劳累、贫困、忧愤，染上肺病，终于在家庭最困难时病倒了。

为了维持儿子的学费，李云经坚持不住院。医生开了药方，他却不去药店买药，偷偷省下药钱，供日后儿子继续学业。直到后来庄静庵知道这情况，"强行"送姐夫住院。李云经住入医院，仍偷偷把药钱省下来，他预感自己活不了太久，把希望全部寄托在儿子身上。李嘉诚每每回忆起这段往事，泪水潸然。

每天放学后，李嘉诚都要去医院看望父亲，向父亲汇报自己的学业，父亲总是流露出宽慰的微笑。

1943 年冬天，李云经走完坎坷的一生。他知道未成年的儿子，未来更需依靠亲友的帮助，同时又不希望儿子抱有太重的依赖心理，临终留下"贫穷志不移"，"做人须有骨气"，"求人不如求己"，"吃得苦中苦，方为人上人"，"不义富且贵，于我如浮云"，"失意不灰心，得意莫忘形"的遗言。

李嘉诚对此永生不忘。

有人说，传统文化与商业文化大相径庭，冰炭不相容。成为商界巨子的李嘉诚，却能将这两者很好地结合为一体。在物欲横流的商业社会，他体现出一个中国人应有的传统美德。

李云经在贫穷中辞世，却给儿子留下珍贵的精神遗产——如何做人。

李嘉诚少年丧父，开始与母亲及年幼的弟弟妹妹相依为命。他饱尝贫穷、辍学之苦，眼见母亲在那孩子幼小、寄人篱下的艰难日子里，面对无情岁月，含辛茹苦地操持整个家庭，抚育年纪尚幼的两个弟弟一个妹妹，还经常要在昏暗的灯光下，做着手工，为幼子缝缝补补，督促孩子温习功课做作业，苦口婆心地劝诫孩子们一定要恪守社会道德，学会做人，刻苦耐劳，奋斗成人……懂事的李嘉诚深知母亲的挚爱与凄苦！尽管不时有舅父庄静庵的关照，得解燃眉之急，能有三顿之安，但生活还是过得甚为窘迫，时时捉襟见肘。

但坚强贤惠的母亲却从不向苦难的命运低头。相反的，她总是以积极向前的态度面对现实生活的严酷和拮据，不时谆谆地教育孩子们要"吃得苦中苦，方为人上人"、"将相本无种，男儿当自强"、"天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能……"

李庄碧琴老夫人跟随丈夫李云经先生多年，自己也增长了许多知识学问，不时给孩子们讲述许多诸如"孙悟空西天取经"、"岳武穆精忠报国"、"文天祥抗元护宋"、"林则徐虎门销烟"以及好些潮汕地区动人的民间故事，以此给孩子们带来勇气和希望。

李嘉诚深深地敬爱他的母亲。

李嘉诚走上社会伊始，就痛下决心，哪怕吃再多的苦，也要帮助母亲撑起这个家，扶持弟妹们快快成长，努力使生活带来欢愉。儿子的聪明懂事、勤奋向上使老人家备感欣慰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

功夫不负有心人，李嘉诚发迹了！老母亲终于舒心地笑了。母亲是一个虔诚的佛教徒，经历了许多人生苦难，仍然谆谆教诲已经发迹的李嘉诚，一定要循古德，要讲“忠恕”之道，要“慈悲为怀”。

李嘉诚时时图报母恩，他尊重母亲礼佛的心愿，数次以老母亲的名义捐资在家乡潮州整修开元护国禅寺。

为了让母亲晚年生活过得欢愉，他用巨款给母亲购置了一座花园别墅。每天上班前，下班后，他像例行公事那般，总要上门参拜一番高堂，聆听教诲。每天他都吩咐管家上市场买活鱼来烹煮，给老人家补养身体。凡是亲朋馈赠食品，是母亲所喜欢的家乡土特产或为母亲所中意的美食，李嘉诚必亲奉母亲先尝。

当母亲病重入院治疗时，他亲自小心翼翼地把老母亲抱上救护车，抱下救护车，生怕有所闪失而增加母亲的痛苦。老母住院治疗期间，李嘉诚更是极尽人子之孝，日夜守候勤加护理。

李嘉诚听从母训，对弟妹极尽心力帮助他们成家立业闯天下。他拿出巨款，于1980年将40年前的故居——府城北门街面线巷的祖宅重新改建，妥善地安排了堂兄们及子侄辈，让他们安居乐业为社会做贡献。

李庄碧琴老夫人是于1986年5月1日去世的。李嘉诚为母亲举行了隆重的追悼及殡葬仪式。是日，香港总督卫奕信及港府的达官贵人、香港社会的显要贤达、亲朋好友、新华社香港分社主要负责人、潮州商会、潮州公会、香港汕头商会、香港潮安同乡会以及企业界的同人等3000多人参加追悼会。汕头市市长陈燕发、汕头大学第一副校长林川，率汕头市吊唁慰问团参加追悼大会。

当时，汕头大学师生员工奉赠李庄碧琴老夫人的挽联是：

李庄太夫人千古：

勤劳闵闵，含辛茹苦育人杰；泽披桑梓，懿德堪扬扬懿德。

诲化敦敦，创业夺魁报慈恩；荫及痒序，母仪足式式母仪。

李嘉诚的悼词，更令人情折五内！

追悼会及举殡仪式，备极哀荣，也显现人才之至诚至敬至衷至孝。李嘉诚还跪亲奉送给佛寺主持的礼赠，以表诵经超度之佛德。

李庄太夫人的灵柩葬于柴湾佛教墓地。

而后李嘉诚捐资500万港元，在跑马场兴建“李嘉诚护老院”，为母亲大人设置灵堂，供奉灵位，遗像悬瞻，以志永念。

李嘉诚的父亲李云经老先生，早年（1943年）安葬于九龙沙岭和合石之潮州老家。数十年来历经修缮，铺筑路径，广植林木，竟至绿树成荫。先人有知，也慰安矣。李嘉诚还多次捐资修建潮州老家，恩泽润及桑梓同乡先灵。乡人有知，也谓之大仁大义大德。

此后的每年春秋二祭，李嘉诚会偕同夫人、子弟，前往扫墓，忠孝之情，令人赞佩不已。

李嘉诚在事业上令人望其项背、难以企及的成功固然令人惊羡，而他待母至孝至敬，则更应该为其他人所学习。



□李嘉诚人生启示：

有诗云：谁言寸草心，报得三春晖。不错，父母的爱是最真挚最无私的，做儿女的一生也无法报还。孝敬父母是形成人间一切美德的最基本的条件，可谓做人的本分；如果一个人连孝敬父母、报答亲恩都做不到的话，那这个人也就不是个真正的人了。面对父母那比天高、比海深的伟大情愿，你又有没有想好，将如何报还呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 追求真爱

李嘉诚智慧 如果没有我妻子的默默支持，我肯定不会有今天的成绩。

李嘉诚觉得生意起跌是小事，今日起，明日跌，一家人幸福最紧要。他信奉家和万事兴的道理，重视家庭氛围，珍爱自己的家人。

在李嘉诚的身边，保存着一张极其珍贵的照片，那是1989年4月李嘉诚获英女皇颁授CBE勋衔时，全家的合影照。风姿绰约的庄月明戴着一副茶色眼镜，挽着一条银灰色的长披肩，站在李嘉诚身边，幸福地微笑着。大儿子李泽钜与小儿子李泽楷分别站在他们夫妇的两边，脸上也是洋溢着幸福的笑容。

至今，李嘉诚仍对与表妹的第一次见面记忆犹新。

1940年冬天，李嘉诚随父母来香港投奔舅父庄静庵。在庄家，李嘉诚第一次见到表妹。她是庄家长女，名叫月明，比李嘉诚小4岁，父母视她为掌上明珠，对她呵护备至。月明从小伶俐可爱，当时已是教会办的英文学院的学生。出生于富家名门的小月明，一点也不嫌弃穷表哥。李嘉诚随父母经过10多天长途跋涉，加之原来就营养不良，来舅父家时已瘦得像柴棍了，在舅父家吃饭，难免出现“食鬼相”。但小小的月明并不嘲笑表哥的馋相，相反地，这个一向娇生惯养的小表妹对表哥还十分同情，有什么好吃的东西，总忘不了和表哥分享。

用“青梅竹马，两小无猜”来形容李嘉诚和表妹庄月明童年时代的生活，真是再恰当不过了。在两人相处时，年幼的表妹成了李嘉诚学说粤语和英语的老师；而李嘉诚也发挥自己的长处，教月明一些中国古典诗词，并讲中国的地理知识和历史故事给她听。香港的殖民教育，无视中国传统文化，眷恋中国文化而又忙于商务的庄静庵，对小嘉诚的这一举措深为赞许，常常把小月明和李嘉诚牵到一起，敦促月明好好向李嘉诚学念中国古典诗词。两小无猜、互相学习的情景，是当时庄家最为动人的风景。那一段日子虽然生活十分清苦，却也成了李嘉诚苦难的童年最温馨的回忆。

李嘉诚的父亲去世后，身为长子的李嘉诚不得不中途辍学，以帮助母亲养活全家，开始了他的打工生涯。失去学业的痛苦，对于酷爱学习，刚刚跟上香港学习进度的李嘉诚来说，打击之巨大是可想而知的，李嘉诚也为此流尽了伤心的泪水。

此后的漫长岁月里，李嘉诚在拼命工作的同时，也在拼命学习。深深爱着表妹的李嘉诚知道，只有取得事业上的成功，自己才配得上出身名门、才貌双全的表妹。

出身名门、聪颖好学的庄月明，从小就受到良好的教育。以优异的成绩在英华女校中学毕业之后，庄月明又获得了香港大学文学学士学位，并曾经留学于日本明治大学。贤惠聪颖的她给予了李嘉诚无限的慰藉与支持。他们的爱情是李嘉诚不断前进的力量和奋斗勇气的来源。

1950年夏天，李嘉诚创立了长江塑胶厂。他取“长江”的厂名，来自“长江不择细流，故能浩荡万里”——足见他长江般的雄心壮志，这在当时是深得18岁的少女庄月明的赞许和欣赏的。庄月明深为她的经过了7年磨炼的22岁的表哥能够独立创业而自豪。

但李嘉诚万万没想到，创业不久，就遇到了空前的危机。因为产品质量不过关而导致客户退货，产品积压。然而在危难之中，庄月明对表哥的一片赤诚之心并没有改变。当时尚在香港大学念书的庄月明，每周至少都要来看表哥一次；功课紧张的时候，也总会给表哥打个电话。庄月明的爽朗、乐观感染了危难之中的李嘉诚，庄月明对李嘉诚的未来所表示出来的信心，坚定了李嘉诚战胜危机的勇气。

1955年，长江塑胶厂终于出现了转机，产销渐入佳境。李嘉诚把这一好消息告诉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

远在日本求学的庄月明，庄月明满心欢喜地给李嘉诚发回了一封祝贺电报，并引用李嘉诚历经挫折和磨难之后为自己拟定的座右铭“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健”。李嘉诚的事业终于一步步走向了辉煌。

1957 年，李嘉诚第一次在香港推出了塑胶花，使该产品一时风靡全香港。不久，他就将塑胶花推广到全球，成为名副其实的“塑胶花大王”。

1958 年，李嘉诚开始涉足香港的地产业，并且如鱼得水，发展顺利，迅速地使自己的地产事业迈向辉煌。

事业有成的李嘉诚本来应该享受爱情的甜蜜果实，但是，讲究门户出身的世俗观念认为他只是一个学历偏低、出身贫寒的青年，根本配不上出身名门、才貌俱全的表妹月明。而且，他的事业刚刚起步，将来的一切全无定数。连舅舅和母亲也不支持他们的结合。庄静庵认为，庄月明应该找个同样有留洋经历的世家子弟；而庄碧琴则觉得，在娇生惯养的环境中成长的庄月明是很难成为好儿子李嘉诚的贤惠夫人的。

但在表妹庄月明的心中，早已默默地将自己的事业同李嘉诚的事业联系在一起，在默默关注李嘉诚学业和事业发展的同时，既为他不要命地工作身体是否吃得消感到担心，也为他每获得一步巨大的成功感到由衷的高兴。

时光飞逝，1963 年，已经 35 岁的李嘉诚在事业上创造了越来越多的辉煌，让舅舅感到惊讶不已，而对他刮目相看。这时的庄月明也已经 31 岁。两位老人也被他们两人执着的爱情所感动，最终应允了他们的婚事。

在一片祝福声中，李嘉诚牵着庄月明的手，幸福地踏上了红地毯。

为了让爱妻住得舒适，李嘉诚斥资 63 万港元买下一幢花园洋房，这就是李嘉诚现在仍然居住的深水湾道 79 号 3 层住宅。当时李嘉诚并不算大富豪，一下子拿出 63 万港元很不容易，所以有人说，这是他送给妻子的最好礼物。

庄月明不仅是一位贤内助，更是一位能够在事业上给予李嘉诚帮助的强有力的帮手。

婚后的庄月明进入长江实业，任职执行董事，凭借出色的流利的英语和日语、谦和勤勉的作风，在工作上勤勤恳恳，十分默契地配合李嘉诚，获得大家一致交口称赞。

在公司的重要发展规划上，庄月明也常常是为李嘉诚出谋划策的核心人物。李嘉诚不少石破天惊的决策，均蕴含了庄月明的智慧和心血。

1972 年，是李嘉诚事业上的重大转折点。就在这一年，“长江实业”挂牌上市。不为人所知的是，这一决策是当时任执行董事、目光敏锐的庄月明参与做出的。庄月明行事低调，很少出面接受记者的采访，所以，人们在谈到李嘉诚的辉煌业绩时很少提到她，但实际上李嘉诚的生活中如果没有庄月明，真不知会怎样。

庄月明周围了解她的朋友，都这样称赞她：“李夫人同李先生结婚后，立即参加长江实业，共同推动公司业务进一步向前发展。虽然长江实业当时已经具备相当规模，但由于李夫人的全力协助，‘长实’在 1972 年就在股票市场上正式上市，业务蒸蒸日上，一日千里。”



1964 年 8 月和 1966 年 11 月，李嘉诚的两个儿子李泽钜和李泽楷先后出生。自此以后，庄月明开始专心于家事，照顾老人、抚育孩子。李嘉诚曾满怀深情地说：“月明受到良好的教育，婚后在事业上为我出谋划策，给予我很大的帮助。不仅如此，她把家里的事情都处理得井井有条，使我完全不用为家里的事情操心，能够集中全部精力应付事业上的各种问题。这是我最要感谢她的地方。”

专心家事的庄月明虽然依然会为丈夫的事业出谋划策，但仍保持一贯的低调作风，很少在公众场合接受记者采访，甚至很少与丈夫一起出席各种大小宴会。

1989 年 12 月 31 日，李嘉诚夫妇一起出席在君悦酒店举行的迎新年宴会，容光焕发的夫妇俩成为当晚宴会上最耀眼的明星。但在第二天下午，骇人的消息传来，庄月明突发心脏病，不治而亡，年仅 58 岁。身经商场百战的李嘉诚，面对妻子的突然离世悲痛欲绝，难以自制，不禁泪如雨下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李嘉诚永远不会忘怀庄月明对他所付出的真挚无私的情爱。在他身处困境时，是庄月明的无私支持与爱恋帮助他走出困境。在李嘉诚事业有成的时候，庄月明又利用自己在接受高等教育期间所获得的专业知识，辅助李嘉诚完成他的宏伟事业。

然而，天有不测风云。伴随李嘉诚艰苦创业直至成功的庄月明，在与李嘉诚相濡以沫地度过 27 个春秋之后，竟等不及深深爱恋着她的李嘉诚好好回报她，便溘然长逝了。

香港《文汇报》曾经专题报道说：

“本港知名人士李嘉诚之夫人，长江实业（集团）有限公司创建董事庄月明女士之丧礼，昨天在香港殡仪馆举行，官商名流亲临至祭；内地各地领导人发来唁电及慰问信，三十多个社团前往致祭。丧礼采佛教仪式进行，由十位官绅名流扶灵，极尽荣哀。

“李庄月明女士不幸于本月 1 日因心脏病发，在嘉助撒医院逝世，享年 58 岁，遗体举殡后，安葬于佛教坟场。

“长江实业（集团）公司董事李业广致悼词：

“‘李夫人庄月明女士艰苦创业，敬业乐业，对公司做出卓越贡献，在家中，相夫教子，支持鼓励李先生为社会做出巨大贡献。她在年富力强的时候离开人间，实是无法弥补的损失……

“‘李夫人同李先生结婚后，立即参与长江实业，共同推动公司业务进一步向前发展。显然长江实业当时已具备了相当的规模，但由于李夫人全力协助，长实在 1972 年就在股票市场正式上市，业务蒸蒸日上，一日千里。

“‘在家庭方面，李夫人尽心尽力相夫教子，栽培泽钜、泽楷两位公子长大成材。两位公子在李夫人的教导下，奋发好学，在很短时间内就完成了大学教育，担负相当大的责任……

“‘李夫人虽然离开我们，但是泽钜、泽楷两位公子将会继续协助李先生实现李先生和李夫人的共同理想。李夫人重友情、重信义的优良品德将永远为一切亲友所怀念。’”

庄月明去世后不久，李嘉诚向早年妻子曾经就读过的香港大学捐赠了 3500 万港元，并成立庄月明专项基金，以示对爱妻的悼念之情。

李嘉诚身为华人首富，刚刚六十出头，身体健康，精神矍铄，身边更是美女如云，但他的私生活却始终像白璧一样纯洁无瑕。与那些绯闻不断的富豪不同，李嘉诚对妻子始终忠贞不渝。谁都知道，李嘉诚与妻子青梅竹马，相敬如宾，情深似海。因此，多年来竟从没有人敢向他提及续弦的话题，实在令人感叹不已。

□李嘉诚人生启示：

一个成功男人的背后都有一个女人。多数情况下，这个女人就是妻子。她在丈夫最困难的时候给予他无尽的关怀、鼓励与支持，默默地付出着，但却有许多人在人生事业取得一定的成功后，便走向外面的花花世界，不再回头。这时的你，可还记得你背后那为你付出一切的妻子呢？李嘉诚与妻子忠贞不渝的爱情向我们证明：无论贫富贵贱，无论事业成功与否，真爱才是最宝贵、最值得追求的。

3. 玉不琢不成器

李嘉诚智慧 对孩子，应从小就教给他们做人的道理，培养他们独立自强的能力。

李嘉诚非常重视对儿子的教育。正如他所说的：“以往百分之九十九是教孩子做人的道理，现在有时会与他们谈论生意……但约三分之一谈生意，三分之二教他们做人的道理。因为世情才是大学问！世界上每一个人都精明，要令人家信服并喜欢和你交往，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那才最重要。”因此李嘉诚并不把如何赚钱视为唯一而教育儿子，而是教他们做人之道，更要他们学会用钱之道。

李嘉诚是个标准的严父，对两个儿子寄予厚望，即使为两个儿子起名，也别具深义。他说，长子名泽钜，是希望他能有“钜大”之能。至于次子泽楷，他说是“楷模”的意思，即榜样、模范、典范。两个儿子名字中间取一“泽”字，据李嘉诚说，这是按家族字辈而排。

李嘉诚14岁丧父，他日后所有的成就都是依靠自己，千辛万苦地挣出来的。他明白，只有多加磨炼才能成长，温室里的花朵禁不住风吹雨打。他告诉儿子，只有从沙石岩缝中生长出来的小树才有抵抗风霜雨打的能力。它扎根大地，顽强不屈，最富生命力。因此，他虽然身为巨富，却从不令儿子们娇生惯养、任意挥霍，而是严加督导，从不放纵。他希望儿子们能够独立自强，勇敢地面对人生，迎接挑战。于是，他带他们去看外面的困难，让他们去领会人一生的艰辛，带他们坐电车坐巴士，又跑到路边报纸摊档，看那一边卖报纸一边还在温习功课的小女孩，让他们知道什么是求学态度。他带着两个儿子，从身边大众身上去接受、领悟人生的坎坷，去品味该如何做人。

有一次，香港刮台风，李嘉诚门前的大树被刮倒，为了锯断大树，两个菲律宾工人顶风冒雨，全身湿透。李嘉诚见到此景，要儿子马上起床换上游泳裤去帮忙。他说，菲律宾工人因为家庭环境不好，背井离乡前来工作，他们同样是人，地位与自己一样。他的两个儿子听后立马下去帮忙抬树。两个儿子懂得，职业不分贵贱，要学会尊重不同职业、不同地位的人。

李嘉诚对儿子要求之严格远远超出人们的想象。两个儿子在美国斯坦福大学读书期间，他只给他们一人买了一辆自行车代步。身为世界性的超级巨富的李嘉诚给儿子在美国这样汽车极其普遍的国家买一辆汽车可以说是顺理成章的事，但为了锻炼儿子们吃苦的本领，帮助他们养成勤俭的作风，李嘉诚并没有这样做。直到有一天，他在学校公寓等他们回家吃饭时看到一辆自行车冒着大雨在车群中呈“之”字型穿梭，险象环生，令人惊心动魄的情景。李嘉诚心想：“真危险！”仔细一看才知道那是自己的儿子！李泽楷到家时浑身已经湿透，背上还背着十几磅的东西，狼狈不堪。他这才叫两个儿子第二天去考车牌，买了一辆普通的汽车。

时至今日，每逢吃晚饭时，两个儿子总是分别坐在李嘉诚的两旁，你一言我一语说得非常活跃，总有聊不完的有趣话题。无论工作多忙碌，每逢星期一，他们一家人必须在深水湾家或去外婆家吃一顿团圆饭。通常都是一家四口，四菜一汤，吃得很清淡，很简单。这一习惯自其创业之初一直坚持到今天。

在儿子入大学以前，李嘉诚每周日都谢绝所有应酬，带儿子们到一艘绝不豪华的小游艇上，出海畅游。这样做的好处是跟他们说道理他们也无处可逃，一定要听他说话。李嘉诚带着文言文的书本，解释给他们听，问他们问题。他觉得，儿子们到今天也未必看得懂，但那些是中国人最宝贵的经验和做人宗旨，应该了解。



李嘉诚对儿子的教育抓得很早。

在儿子七八岁时，李嘉诚就为他们在长江会议室配有“专席”，让他们出席董事会议，并允许他们发言，接受最早的商业训练。许多人感到不解：那么小的孩子能懂得什么呢？李嘉诚解释道：“带他们到公司开会，目的不是教他们做生意。我并不计较他们听懂了什么，学会了多少，而是教他做生意不是简单的事情，要花很多心血，开很多会议，才能成事。这是一种商业氛围的熏陶。”李嘉诚的良苦用心，可见一斑。

李嘉诚给儿子们的“最高指示”是凡事要低调，不可大张旗鼓，大肆渲染，弄得人尽皆知。正所谓“枪打出头鸟”，过分引人注目的后果只会是引来不必要的麻烦。

他告诉儿子：做事要留有余地，不要把事情做绝，有钱大家赚，利润大家分享，这样才有人愿意与你合作。假如拿10%的股份是公正的，拿11%也可以，但是如果只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拿 9% 的股份，财源就会滚滚而来。这些话乍看之下似乎难以理解，深究之下却蕴含着深刻的经商之道：自己的确少拿了 1%，但得到的绝不仅仅是拿到的 9%——人们从你让利于人的行为之中，认识到你的个人人格与良好信誉，然后随之而来的将是十倍、百倍乃至更多的机会和利润。

他还说："十几年前，我曾带两个孩子去旅游。一样的山色，一样的环境，一百年后，一千年后，山色依旧，人可不同了。当你想起人生只是短短的旅程，便希望趁有能力做事的时候，尽量在世上播下好的种子，这是值得的。成功之后，利用多余资金做我内心想做的善事，心安理得，方寸间自有天地。不义而富且贵，于我如浮云！"

李嘉诚要求儿子勤奋向上，奋勇拼搏，多为他人考虑。要维持自己的良好信誉，恪守承诺，诚信待人。他希望儿子能以自己的力量闯出一片天地。

因此，当两个儿子从斯坦福大学毕业，想进入父亲的公司一展拳脚，旗展抱负与才华之时，李嘉诚坚决地拒绝了。他说："我的公司不需要你们。"言下之意就是要他们自己去打江山，来证明自己确有真才实学，有能力进入公司。

两个儿子背起行囊，开始了打工之路。他们都没有辜负父亲的期望，分别在房地产界与银行界取得了出色业绩，很好地证明了自己。过了几年，李嘉诚让他们返回香港，进入自己的公司工作。两人结束了异国打工生涯，进入公司工作，取得了优秀的成绩。李嘉诚也深感满意。

李嘉诚两个儿子的苦心培养终得硕果。他对儿子的教育使两人终身受益，使他们永远对父亲充满感激与敬佩之情。

□李嘉诚人生启示：

所有的父亲都希望儿女有一个光明的前途、美好的未来，但将他们引领到彼岸的方法却并不一样。许多父母对儿女娇生惯养，有求必应，为儿女留下一大笔金钱。这样的结果往往是把儿女娇惯得失去自己生活的能力，缺乏自主性，极度依赖别人。真正为孩子好的办法不是给他"鱼"，而时教他"渔"，也就是教他能更好地生活下去的方法，培养他应有的品质。让孩子吃一些苦，掌握"渔"的办法，才能捕到更多的鱼。而对于儿女个人品质的培养更是重中之重，所谓"做事先做人"，具有勤俭、诚信、进取等品质才能让孩子为社会更好地容纳和接受，进而创造更好的未来。

4. 悉心培养接班人

李嘉诚智慧 中国有句老话"富不过三代"。但是随着今天教育和组织的不同，事业可以继续，可以做得比以前更好。

中国人有句老话：富不过三代。这句话似乎成了家族企业的宿命。但就对香港顶尖富豪财团的分析看来，似乎也不能完全这么说。香港著名的怡和系的凯瑟克家族、太古洋行的施怀雅家族都用自己家族的蓬勃兴旺向人们证明了家族性企业也能延续辉煌。相比之下，华商世家却很难维持数代风光，往往创始人一去就走向衰落。"富不过三代"似乎成为了摆脱不了的宿命。

身为华人首富的李嘉诚的继承人又能否在下一代延续辉煌？

李嘉诚已经年逾古稀，身体也还健康，但有关其事业继承人的人选问题已经越来越引人关注。对于别人所说的"富不过三代"，李嘉诚否认了这种说法。他在与香港中文大学行政人员、工商管理硕士座谈时说："我昨天与一个欧洲著名家族吃午饭，他们已经有五代的成功历史，十分有礼貌有修养。中国有句老话'富不过三代'，但今天的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

教育和组织不同，令事业可以继续，相信以后这句话将会修正，正如这个欧洲家族今天的事业比过去任何一代都好。”

李嘉诚曾多次声称：“我素来不主张古老的家族性统治，而是更看重西方公众公司的一套，公司首脑由董事股东选举产生，而非父子相承，这样才能保持公司活力。如果我的儿子不行，我不会考虑他们接班。我不在乎家族内的其他人或家族外的人掌权。”

但超人也是凡人，毕竟亲情难舍。李嘉诚从煞费苦心地培养儿子以继承其庞大事业，可谓深谋远虑。而人们普遍认为，长江的商业帝国由李嘉诚一手打拼出来，由其子接位本来就无可厚非。

长子李泽钜没有令父亲失望。

李泽钜 1964 年 8 月 1 日出生于香港。那时的李嘉诚虽远未取得今日商界的领袖地位，但他在塑胶花行业独领风骚，事业有成，其住所更是可以跻身富豪之列。李泽钜从小生活在这种优越的环境中，生活富足，衣食无忧。但从艰苦恶劣的环境中奋斗成长起来的李嘉诚深知优越的家庭环境并非完全是好事，因为那极有可能娇惯出不思进取，只知吃喝玩乐的纨绔子弟。因此，他在给予儿子良好的教育的同时，还时时对他们加以磨炼，绝不娇生惯养。

李泽钜小学与中学都就读于香港顶级名校圣保罗英文学院。中学三年级时，就在父亲的安排下远涉重洋前往加拿大继续学业。孤身远在异国他乡的李泽钜开始了独立生活的锻炼，养成了独立自强的性格。

身为长子，李泽钜具有的家族使命感与责任感似乎与生俱来。中学毕业后，李泽钜考入美国著名学府斯坦福大学土木工程系，除了个人兴趣所在外，这无疑也是出自家族生意需要及父亲意愿考虑的结果。要知道，房地产业是最具潜力的产业之一，是家族事业的基石。李嘉诚经常为自己专业知识的匮乏而烦恼，因而非常希望家族中能够有具备房地产业知识的专业人士以弥补自己在这方面的不足。

毕业后，李泽钜回到香港，被安排在中环华人行长江实业的办公室上班，任普通职员。曾有董事提议让李泽钜进入董事局，遭到李嘉诚拒绝。他想给予他更多的锻炼，而不是仰仗父荫，一步登天。于是，李嘉诚安排了前董事总经理周年茂、副董事总经理甘庆林等资深元老辅佐其熟悉业务，主要负责培养他的则是长实的第二把手，毕业于剑桥经济系的董事局副主席麦理斯。麦理斯夸奖李泽钜“是个谦虚好学的好孩子，一点都不像世界级的富豪的公子”。

1986 年起，还在继续结构工程硕士学位学习的李泽钜就随父亲和麦理斯、马世民等长江首脑们频频与加拿大官员会谈。同年十二月，在加拿大帝国商业银行的撮合下，李氏家族及和黄透过合营公司 Union Faith 投资 32 亿港元，购入加拿大赫斯基石油公司 52% 股权。按照该国法律，外国人不能收购经营健全的能源公司。李嘉诚在大举进军加拿大前就已经做了巧妙安排，让儿子加入了加拿大国籍。而这次，李泽钜的加拿大国籍成为了交易最终取得成功的关键。



赫斯基石油股权交易签约，当地各传媒都在显著位置报道了这宗大型产权交易，但对收购方却只提到是香港某财团，轻描淡写，一笔带过。李嘉诚显然对这样的结果不甚满意。不知是否是有意的，他对儿子说：“这里不比香港，没有多少人认识我们。如果在香港，这可是大新闻。你躲进酒店的卧房，都会有电话追进来。”听者有意，在场的加方华裔雇员听到了这话。而后，赫斯基石油公司主席举行盛典宴会，邀请政界商界要员参加。从此，李泽钜为加拿大商界所认识。

真正使李泽钜脱颖而出的，则是他参与的世博会旧址的发展项目。

1986 年，世界博览会在温哥华举办。落幕之后，各国的临时展厅或拆卸，或废弃。旧址为靠海的长形地带，发展前景良好，地皮为省政府的公产，可以较优惠的价格购得。

生活在温哥华的李泽钜，以他土木专业的眼光看好这块地皮，将可发展综合性商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业住宅区。于是，他积极向父亲建议，引出如下理由：

1. 世博会旧址附近都已开发，社区设施、交通等已有良好基础；2. 温哥华这一区域，和一般大都市不同，并无高架公路，市容美观；3. 旧址位于市区边缘，有市郊的便利而无市区的弊端；4. 位置临海，景色宜人，海景住宅当然矜贵；5. 香港移民源源不断开赴枫叶国（加拿大），对饱受市区嘈杂拥挤之苦而又嫌郊区偏远冷寂的港人来说，这样的海景住宅有相当的吸引力。

李嘉诚同意了儿子的"狂想"，认为最后一点尤显商业眼光。

说这是"狂想"，一点不夸张。因为整块地皮，大致相当于港岛的整个湾仔区外加铜锣湾的面积。迄今为止，香港还没有哪个地产商，在这么开阔的地段发展浩大的综合物业。这在加国建筑史上，也将是开天辟地头一遭。

由于投资巨大（后来确定的投资额达 170 亿港元），非长实集团所能承担，李嘉诚便拉他同业好友李兆基、郑裕彤加盟，与加拿大帝国商业银行旗下的太平协和公司（李嘉诚占 10% 股权）共同开发。决策为各大股东（李嘉诚个人及集团占 50% 股权，另 50% 为各股东分占），具体操作为李泽钜。

1988 年，新财团以 32 亿港元巨款投得世博会旧址发展权。

一切都如期进行。1989 年 3 月，平整地盘的施工地段，赫然出现了一张"告同胞书"，措辞强烈，充满排外的极端情绪。这与加国政府为吸引华人资金和人才而大开方便之门的国策背道而驰。

省督林思齐博士为平息民怨，要太平协和保证，在这块极优惠的地皮上兴建的物业，不会只在海外发售，必须优先向当地人发售。这就意味着，兴建的物业，将不可先期在香港卖好价钱。因为加国地价楼价低廉，这是公认的事实。

令人奇怪的是，这么大的风波，李嘉诚未出面，麦理斯、马世民也未露面，而全盘托付给坐镇加国的太子。这表明，李嘉诚要考验儿子随机决断、谈判交涉的能力和毅力。

李泽钜即从滑雪胜地韦斯拉赶到温哥华。他的身份，仅仅是太平协和的董事；他的外貌，还是个未出校门的学子，他给人不老成之感。

李泽钜求见省督林思齐，问他：

"如果世博会发展搁浅，你明白意味着什么？"

林思齐是 1967 年从香港移民加国的，对香港的事再清楚不过。李嘉诚在香港的号召力，足以使流入加国的地产投资缩减至 2/3！更会使卑诗省这个在香港移民潮中的受益省，落在其他省后面！

省督说服省议会，对李泽钜的要求做出让步，许可世博会物业，将可同时在香港和温市发售——这实际上是以向港民发售为主。省议员透过传媒，向市民说明利弊关系，称华裔移民是温市建设的和平使者，要善待他们。

同时，李泽钜也积极配合，以争取民心。他在温哥华的一次记者招待会上说："6 年来我的最大收获，就是加入了加拿大籍。"

风波平息，工程继续上马，这就是后来定名"万博豪园"（注：世博会又叫万国博览会）的庞大商业住宅群。

李泽钜的处事能力得到乃父的赏识，李嘉诚同意董事的一致要求，吸收李泽钜任长实集团董事。

香港《信报》1990 年 11 月 28 日，刊出《李泽钜设计万博豪园一鸣惊人》，对李公子推崇备至：

"对李泽钜来说，加拿大温哥华的房屋计划——万博豪园，就是他事业上的试金石。因为这个被誉为加拿大有史以来最庞大的建设计划，是由他一手策划的。由看中地盘，以至买地、发展、宣传，他都参与其中，全身投入……但初挑大梁，无论如何，都会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一种无形的心理压力的。

"由投地到施工，这一段期间，他遇到的争议、面对的意外和困难不计其数。如果换了一个性格懦弱、信心不足的人，早已知难而退了。但他并未如此，仍然一丝不苟地去做，笑骂由人，愈战愈勇，终于走向成功……"

这个被誉为加拿大有史以来最庞大的建设计划的项目成为他事业的试金石。他作为温哥华万博豪园计划的主要策划者，声名鹊起，获得巨大成功。

在平时，李嘉诚给儿子下达的最高指令是"凡事要低调"。但同时，他又深知舆论宣传对一个人事业的巨大影响和推动作用。他会利用一些恰当的场合做一些巧妙的安排，让儿子在公众面前亮相。

1992 年 4 月，中共中央总书记江泽民在中南海会见李嘉诚。李嘉诚携二子前往，并将儿子介绍给江泽民总书记。

7 月，新任港督彭定康参观葵涌四号货柜码头，适逢李嘉诚旗下的香港国际货运码头公司处理第 2000 万个货柜庆祝仪式，彭定康受到热烈欢迎。李泽钜与其弟李泽楷也随父出席，并由其父引荐给新任港督。

同年 10 月，彭定康宣布了包含有香港 18 位主要商界人士和 3 名非官方议员在内的"总督商务委员会"名单，这 18 位成员中就包括时任长实集团执行董事的李泽钜。"总督商务委员会"（商委会）素有"商政局"之说，其地位声望之显赫，不言而喻。这显然是将应该由李嘉诚出任的职位"禅让"给其子担任。

不久，李泽钜就在李嘉诚辞去汇丰银行非执行副主席之时顺利地进入了汇丰银行董事局。三个月后更是取代周千和，荣升长实集团副董事总经理。接班势头愈加明显。

出人意料的是，李泽钜多次表示，他最忌讳的词是"接班"，最不愿听到的词是"接班人"。他说："父亲正年富力强，精力智力旺盛，他不会这么快退休。他让我们兄弟负一些责任，仅仅是分担父亲的部分担子，使他更能集中精力处理大事，同时，这也是对我们兄弟的锻炼，现在传媒谈接班问题，为时过早。"

其实从 1999 年起，李泽钜就成为了李家商业帝国名正言顺的掌舵者，接班势头日益明显。李泽钜却仍这样说，不难想见他对接手父亲事业所感到的巨大压力。

时至今日，李泽钜一路走来，稳稳当当，可以说既没有惊天动地的业绩，也缺乏跌宕起伏的故事。

但是"蛰伏"的李泽钜长剑出鞘，以大手笔给世人以震惊。2003 年 10 月初，李氏家族宣布以 38 亿港元收购破产的加拿大航空公司 31% 的股份，成为加航最大的单一股东。在全球航空业景气如此低迷的当口，这一手笔对业界和媒体颇为震动。李泽钜通过自己控股的公司 Trinity Time 投资公司，击败精于重组及出售濒临破产企业的美国资产管理公司 Cerberus，以 6.5 亿加元（约合 38 亿港元）买入加航 31% 的股权，从而使这家加拿大最大、位居全球第 11 位的航空公司向摆脱破产困境迈出了一大步。

2003 年，李泽钜获选时代杂志"2003 年度全球商界最具影响力人物之一"。李泽钜在商界的影响力和能力可见一斑。



但李嘉诚心里明白，儿子的危机和盛誉还有很大一部分是因为他的缘故。李嘉诚仍在亲理集团事务，有条不紊地给儿子加压，以令其具有更强的能力来执掌更大的事业。

如今，长江中心大楼顶层是李嘉诚办公室，而李泽钜则留守九楼长江实业大本营。78 岁的李嘉诚在 70 层的顶楼俯瞰大局、运筹帷幄，42 岁的李泽钜则毕恭毕敬、心领神会。这位由李嘉诚一手培养和造就的商界才俊，正按照父亲安排的道路稳步前行，期待走向更大的成功。

□李嘉诚人生启示：

俗话说，创业难，守业更难。李嘉诚为培养事业的接班人可谓煞费苦心，深谋远虑。可以看到，他对儿子的培养是成功的。原因在于他不仅仅是为儿子的前程铺好道路，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为一开始就给他最好的东西对孩子却不一定有益处。李嘉诚所做的对儿子多加磨炼，培养他的独立自主的工作能力，然后才是尽自己所能，为其发展铺平道路。要知道，自己再能干，所能铺的道路的长度也是有限的。人生路漫漫，还有更长的人生道路等待儿女们自己走下去。

5. 尊重孩子自己的选择

李嘉诚智慧 孩子们都有自己的路要走，不必硬把自己的想法硬压给他，应该尊重他们自己的想法，儿孙自有儿孙福。

李泽钜和李泽楷两兄弟都有“小超人”之称，但到后来，“小超人”多用于李泽楷之身。与其兄的稳重斯文不同，李泽楷锐意进取，行事冲动，作风开放，颇有乃父当年之风。他没有走上父亲为其铺设好的道路，而是努力离开父亲荫庇，另辟蹊径，开拓出另一片天地。对于小儿子的选择，李嘉诚并没有反对，相反的，他给予的是支持与尊重。

李泽楷小兄长两岁，于 1966 年 11 月出生。童年时的李泽楷，被父亲安排入读香港名校圣保罗男女小学，与兄长李泽钜同校。这所学校的学生以名门子女居多，而李泽楷又不是特别爱出风头，所以在校内并不突出。 两兄弟虽然同时间上学，但很少一起玩耍。可能是李泽楷较活跃，喜欢打乒乓球，兄长则较文静，两人的兴趣不一样。李泽楷不单只爱独立行事，且自小已显露出其反叛的性格，亦最爱拗气，颇具辩才，但他在家中是最为得宠。升上中学之后，他的作风大胆，不轻易屈服于权威之下。

中学一年级时，李泽楷与一伙同学，偷偷在上课时弄饭吃，给中文老师曾念祖发现，气得脸也鼓胀起来，把一等学生包括李泽楷全部严惩，罚他们坐在垃圾箱上。 曾念祖老师更向别班的同学说：“我不理会你是李嘉诚的儿子，犯了校规一样照罚！” 同学们都相信，李泽楷并不是饿了才在课室煮食，只是想挑战权威。

13 岁那年，他被父亲送赴加拿大学习。他开始自己打工赚钱，自食其力地生活，掌握了独立生存能力。

1983 年，17 岁的李泽楷进入大哥李泽钜就读的美国斯坦福大学，专修自己喜爱的计算机工程。这显然不是出于父亲的意思。李泽钜听从父亲的安排，念土木工程系。如果从家族事业的角度考虑，李泽楷应该读商科、法律等适宜管理综合企业的专业，并与李泽钜的建筑专业互补相辅。更何况在当时的香港，电脑并未完全普及，计算机工程专业更谈不上热门。虽然当时的李嘉诚并不明白小儿子的选择，但他还是尊重了儿子的决定。

1987 年，21 岁的李泽楷大学毕业，取得计算机工程学士学位。他没有像哥哥一样继续攻读硕士学位，也没有选择进入相关的行业工作。从李泽楷迈入大学的门槛开始，他已经决定要走自己的路。李嘉诚对儿子的不羁也给予了足够的宽容。李泽楷去了加拿大，随即加入父亲李嘉诚有投资的加拿大投资顾问公司哥顿资金公司从事电脑工作，成了一名工薪打工族。

创立卫星电视并将其出售，可以说是李泽楷在创业中做出的第一次非常漂亮的“亮相”，技惊四座。事实上，正是这个项目为李泽楷赚取了人生的第一桶金，并为其后来平步青云奠定了基石。

李泽楷返港不久正赶上卫星广播有限公司（后简称卫视）成立，李嘉诚家族与和记黄埔各占一半股权。卫视将向亚洲卫星公司所拥有的“亚洲卫星一号”租用线路，其中和黄又占有该公司三分之一的股权。对卫星电视怀有浓厚兴趣的李泽楷被任命为卫视的董事兼副主席。他不敢有一丝马虎，事无巨细几乎都亲力亲为，一心要做到最好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之后，李泽楷大战九仓有线董事局主席吴光正，显现出惊人的胆略智谋。他废寝忘食，全力拼搏，最终使卫视运营上了轨道。初启播的卫星电视从李嘉诚处借过不少光，像大通银行、国泰航空和百富勤等与李超人关系甚密的大型机构都非常捧场，成为卫视广告大户。两年后卫视覆盖 50 个国家，观众达 2.2 亿人，覆盖了包括中东、印度、中国等广阔市场。李泽楷建起了一个卫视王国。

就在卫星电视初具规模，事业蒸蒸日上之际，李泽楷又有惊人之举——他深信卫视具有的强大增值潜力，决定将心血结晶出售。经过深思熟虑，他选中世界传媒大王默多克作为买家。李泽楷可谓初生牛犊不怕虎，在与默多克的单独谈判中，他沉着应对，巧妙周旋，最终以 5.25 亿美元（约合 41 亿港元）出售卫视 63.6% 的股权，为集团带来 30 亿港元的收益，自己净赚 4 亿港元。

1993 年 8 月底，身任和黄集团执行董事的李泽楷被提升为和黄副主席。李嘉诚安排儿子接班的趋势已经十分明朗：大儿子李泽钜坐镇全系大本营长实集团，小儿子李泽楷则接任全系主力舰和黄的舵手。李泽楷的荣升，是得卫视之功所赐。

是年，李泽楷 27 岁。

引人关注的是，李泽楷在荣升和黄副主席之前就宣布成立私人公司“盈科拓展”。不久，李泽楷荣升的消息正式公布。舆论纷纷揣测：小超人究竟是专心做和黄的副主席，还是致力打造私人公司？

李泽楷选择了后一条路。

对于儿子自立门户，李嘉诚显得很豁达：“年轻人有自己的理想，那是好事。和黄管理层有足够人手，我不会勉强他做。”

李泽楷自立门户，可以说在李嘉诚的预料之中。小儿子从少年时起就与大儿子李泽钜“不同科”。对于叛逆的小儿子来讲，放手单飞，让他自己闯荡可能是对他更好的选择。

以出售卫视股份获得的收益为资本，李泽楷做出新的决策，创建盈科拓展集团，在新加坡借壳上市。一直想走出父亲光环的李泽楷，从此开始自立门户。

盈科初期的投资额为 4 亿美元（约合 30 多亿港元），业务范围主要是发展亚洲区高科技项目，向客户提供通讯技术建设，如铺设光纤网络等服务。公司规模迅速发展。虽说一直也顺顺利利，在业界声誉日隆，但李泽楷始终感到不满足。因为电脑科班出身的他一直忘不了自己的老本行——资讯科技。而此时，中国香港在资讯科技方面的发展却似乎远落后于欧美和日本，也没任何奋起直追的迹象。

不过，李泽楷的创业之路并非一帆风顺。在盈科成立两年后，事事如意的李泽楷遇到了从商以来的第一次滑铁卢。李嘉诚及时出手相救，盈科终于度过了危险。

这时李泽楷又将眼光放得更远。毕业于地处美国硅谷的斯坦福大学的李泽楷，对硅谷的发展历程自然十分熟悉。中国香港如何应对当今世界经济发展的挑战，“硅谷的概念”促使他酝酿出建设“香港硅谷”，即“数码港”的设想。李泽楷认为，“数码港”建成后，香港可望在软件开发上取得长足的进展，形成今后经济发展的优势，用硅谷概念来包装地产项目，在香港可以说是由李泽楷首次提出。出道以来一直以大手笔见长的小超人李泽楷，创建“数码港”的创意，可以说是颇具远见的大家之作。



1998 年 6 月，李泽楷正式向香港政府提出“数码港”计划。1999 年 3 月，李泽楷取得“数码港”项目的发展权，这成了他事业腾飞的起点。

李泽楷真正为世人广泛瞩目，是从 1999 年开始。当年 5 月中旬，李泽楷购入“得信佳”集团，改名盈动上市。当天股票狂升 23 倍，李泽楷的个人财富也由 15 亿港元升至 100 亿港元以上。之后一路攀升，短短几个月内，盈动的市值暴升至 2200 多亿港元，成为香港市值第六大企业，被称为香港经济界的一个奇迹。

不久，李泽楷完成了迄今为止亚洲最大的企业并购案，成功地收购了香港电讯，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购并后的公司成为一家市值超过700亿美元的宽带互联网集团，市值超过了长和系，成为仅次于中国电信及汇丰银行的全港第三大市值公司。

然而，这仅仅是个开始，李泽楷正在创建全球最大的宽带国际互联网业务，成为科技时代的领军人。

“李泽楷的创造性是无与伦比的，这是时代和个人无限可能性的完美体现。”（Li’s incomparable creativity is the perfect embodiment of infinite probability of time and person.）

比尔·盖茨曾经这样评价李泽楷。

对于李泽楷来讲，父亲也许是一座永远也无法征服的山峰，对他更具有一种压力。他要做得更好、攀登得更高，他永远不满足，因为他也想成为一座别人无法征服的山峰。

面对事业的巨大成功，不知道他心中还有没有那座无法逾越的山峰。如果还有，山峰顶端想来也已不再是遥不可及。他势必会勇敢向前，奋力攀登，直到离山顶越来越近，直到登上它的那一天到来。

李嘉诚以自己的宽容与支持让儿子走上了自己选择的人生道路，为儿子走向更美好的人生道路创造了可能。

□李嘉诚人生启示：

教育家说，父母不应压制孩子个人的自由和个性的发展。

李嘉诚对儿子的“叛逆”给予了最大限度的包容，支持他走自己的路。李泽楷则用自己的成功回报了父亲的支持。李嘉诚用实际行动告诉我们，怎样才是对孩子最好的呵护——那就是尊重、支持和信任。尊重孩子自己的选择，支持他并在关键时刻予以必要的帮助，相信他一定能让自己走得更远更好。李嘉诚的为父之道颇值得为人父母者借鉴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



跟中兴名臣曾国藩学修身、齐家、治天下的为人处世之道

他是中国近代极具影响力的风云人物，不论为师、为将、为相皆十分出色，成就了立德、立功、立言“三不朽”的伟大事业。他自始至终坚持个人道德修养，克己复礼，在内忧外患的环境下创下卓越事功，在宦海沉浮中游刃有余，学问精进，修养功深，持家有道，其思想和言行对后世影响极为深远。

跟中国商圣胡雪岩学纵横商道江湖的商业经营智慧

他是晚清唯一一位红顶商人，披荆斩棘于商场，开拓创新于商业领域，伙计出身却能够实现前无古人的跨行业经营，军火、地产、生丝、药店、典当、贩运粮食……处处可以领略到他的商业智慧及不拘一格的商业运作之道，为后代商家们展示出了他独特的商业风采。

跟华人首富李嘉诚学谋事成事、创业致富的成功谋略

他是厚德载物的一代儒商，将儒家“仁、义、礼、智、信”的传统与西方进取精神融会贯通，成为知情知性的商儒楷模。他精于经商，善于做人，搏击商海数十年始终坚持以诚信求生存，以诚信谋发展，紧紧抓住“经商要做人为先”的生意法则，最终成就了自己丰富的财富人生。



责任编辑：赵学佳
封面设计：王明贵



ISBN 978-7-227-05753-6
9 787227 057536
定价：29.80元